MASTER
NEGATIVE
NO. 95-82387-10

COPYRIGHT STATEMENT

The copyright law of the United States (Title 17, United States Code) governs the making of photocopies or other reproductions of copyrighted materials including foreign works under certain conditions. In addition, the United States extends protection to foreign works by means of various international conventions, bilateral agreements, and proclamations.

Under certain conditions specified in the law, libraries and archives are authorized to furnish a photocopy or other reproduction. One of these specified conditions is that the photocopy or reproduction is not to be "used for any purpose other than private study, scholarship, or research." If a user makes a request for, or later uses, a photocopy or reproduction for purposes in excess of "fair use," that user may be liable for copyright infringement.

The Columbia University Libraries reserve the right to refuse to accept a copying order if, in its judgement, fulfillment of the order would involve violation of the copyright law.

Author:
Helms, Rudolf

Title:
Die gründe und ergebnisse der...

Place:
Ohlau i. Schl.

Date:
1930

95-82387-10
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

BUSINESS
370
C623

Helms, Rudolf, 1905-

Die gründe und ergebnisse der zusammenschluss-bewegung in der deutschen uhrenindustrie; eine betriebswirtschaftliche studie ... von Rudolf Helms ... Ohlau i. Schl., Eschenhagen. 1930.

xii, 135 p. diagrs. 20½ cm.

Thesis, Jena.

Bibliography: p. ix-xii.

RESTRICTIONS ON USE:

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 12X IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 2-24-95 INITIALS: PB

TRACKING # : MSH 04733

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

PM-MGP 13″x18″
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC

200 mm

150 mm

100 mm

A4

A5

1.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890

2.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890

PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

Century

A&P
1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119

4.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890

3.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Die gründe und
ergebnisse der
zusammenschluss-
bewegung in der
deutschen uhrenindustrie.
.....
Helms.

D370 C623
Columbia University
in the City of New York
LIBRARY

School of Business

Univ. Exchange DEC 31 1931

Die Gründe und Ergebnisse der Zusammenschlußbewegung in der deutschen Uhrenindustrie

Eine betriebswirtschaftliche Studie.

COLUMBIA

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors
der wirtschaftswissenschaftlichen Staatswissenschaften
der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Thür. Landesuniversität zu Jena

vorgelegt von

Rudolf Helms
aus Delitzsch

1930

Spezial-Druckerei für Dissertationen Dr. Hermann Eschenhagen, KG., Ohlau i. Schl.

Gedruckt mit Genehmigung der Rechts- und Wirtschafts-
wissenschaftlichen Fakultät der Universität Jena.

Gutachter Professor Dr. Pape.

Jena, 22. 7. 1930. gez. Koellreuter,
Dz. Dekan.

D 370
C623

DA/HEC March 22, 1932
Apr. 4/32 GSP

Meinen lieben Eltern!

Inhaltsverzeichnis.

	Seite
Literaturverzeichnis.	V
Einleitung.	1
Kapitel I.	
A. Kurzer geschichtlicher Ueberblick über die Entwicklung der deutschen Uhrenindustrie und ihre Einteilung.	4
1. Nach Standorten.	7
2. nach Art der Erzeugnisse.	10
B. Die wirtschaftliche Bedeutung der deutschen Uhrenindustrie.	
Kapitel II.	
Die Anfänge der Entwicklung zum Zusammenschluß im vergangenen Jahrhundert.	16
A. Ein Zusammenschlußgedanke während des Zeitalters der kleingewerblichen Produktionsweise: Der Gewerbeverein des württembergischen Schwarzwaldes von 1849.	18
B. Die ersten Bestrebungen zur Zeit der industriellen Produktionsweise:	
1. Regelung der Regulateurpreise von 1886.	20
2. Gemeinsames Verkaufskontor der Regulateurfabrikanten 1890.	22
3. Konvention der Fabrikanten von Uhren amerikanischen Systems 1895 bis 1898.	
a. Die Gründe dieser Bestrebung und	23
b. das Ergebnis.	24
C. Der Zusammenschluß zu den „Vereinigten Freiburger Uhrenfabriken A.-G., incl. vorm. Gustav Becker".	
1. Kurzer Rückblick auf die Geschichte der Freiburger Industrie.	27
2. Die Gründe des Zusammenschlusses.	28
3. Das Ergebnis und seine bilanzmäßige Darstellung.	30
Kapitel III.	
Die Zusammenschlußbestrebung von 1900—1914	
A. Der Plan zu einer Uhrenfabrik des württembergischen Schwarzwaldes.	
1. Die Gründe dieser Bestrebung.	35
2. Das Ergebnis: Zusammenschluß von Gebr. Junghaus, A.-G., und Thomas Haller, A.-G., 1900.	37
B. Der Plan einer allgemeinen Fusion in Triberg 1902.	38
C. Der Plan zu einer Interessengemeinschaft der deutschen Uhrenfabriken, 1906/07.	
1. Die Gründe des Projekts.	40
2. Das Ergebnis.	42
D. Der Zusammenschluß im „Verband der deutschen Uhrenindustrie und der verwandten Industrien des Schwarzwaldes", ein Arbeitgeberverband.	44
E. Die Lage der deutschen Uhrenindustrie von 1908/13.	46
Kapitel IV.	
Die Zusammenschlußbewegung der Nachkriegszeit von 1918—1929.	
A. Der Wirtschaftsverband der deutschen Uhrenindustrie 1918.	47
B. Der Zusammenschluß 1927/28.	48

1. Kurze Darstellung der 5 Gemeinschaftsfirmen. 48
2. Die allgemeine Lage der Uhrenindustrie vor dem Zusammenschluß bis zur Krise 1926. 51
3. Die Gründe der Zusammenschlußbewegung im Besonderen. . .
a. Die produktionstechnischen Gründe. 58
b. Absatzpolitische Gründe. 63
c. Gründe der Preispolitik. 71
d. Einfluß der steigenden Lohnentwicklung. 76
e. Ausschaltung der Saisonschwankungen und damit Vermeidung unregelmäßiger Beschäftigung. 80
f. Steuerwirtschaftliche Gründe. 85
g. Gründe der gemeinsamen Beschaffung von Produktionsmitteln. . 88
4. Die Ergebnisse des Zusammenschlusses für die Unternehmungen. .
a. Das finanzielle und organisatorische Ergebnis. 89
aa. Der Junghanszusammenschluß. 89
bb. Der Kienzlezusammenschluß. 91
b. Das produktionstechnische Ergebnis. 92
c. Das absatzorganisatorische Ergebnis und damit 100
d. das preispolitische. 100
aa. Die Großuhrenkonvention. 105
bb. Die Taschenuhrenkonvention. 107
cc. Das Taschenuhrverkaufskontor. 108
e. Das Ergebnis auf der Beschaffungsseite. 110
f. Ausschaltung der Saisonschwankungen und damit Risikoausgleich in der Produktionssphäre. 110
g. Einwirkung des Zusammenschlusses auf die Kursentwicklung? . 114
5. Ergebnisse des Zusammenschlusses für die Arbeiter. . . . . .
a. Die Lohnentwicklung von 1926—1929. 115
b. Der Einfluß der Lohnsteigerung und Rationalisierung auf die Arbeitsproduktivität. 118
C. Der Zusammenschluß 1929: Die Hausuhren-GmbH. in Villingen. . .
a. Die Zusammenschlußgründe. 122
b. Das bisherige Ergebnis. 123
Kapitel V. . . . . . .
Kurzer Bescheid über die deutsche Präzisionsuhrengenossenschaft mbH. in Glashütte i. Sa. 126
Kapitel VI. . . . . . .
Das Ergebnis der Untersuchung: 128
A. Sind die Zusammenschlüsse in der Uhrenindustrie gerechtfertigt und welche Schlüsse lassen sich daraus ziehen? 128
B. Zusammenfassung der hervorstehenden Gründe der Zusammenschlußbewegung. 130
C. Entspricht die Lage der deutschen Uhrenindustrie ihrer Stellung auf dem Weltmarkte? 132

Vorwort.

Die vorliegende Arbeit ist unter einem ausgesprochenen betriebswirtschaftlichen Gesichtswinkel entstanden. Darum war es erforderlich rein nationalökonomische Probleme auszuschalten und das Hauptmerkmal auf das den Betriebswirt vor allen Dingen interessierende „Kostenmoment" zu legen. — Es ist mir eine angenehme Pflicht an dieser Stelle den Herren zu danken, die mich in jeder Hinsicht, vor allen beim Zusammentragen des Materials, unterstützten.

Es sind dies die Herren Prof. Dr. E. Pape in Jena, dem ich auch die Anregung zum Thema verdanke, Herr Direktor Dr. R. Thiel in Ruhla und Herr Rechtsanwalt Dr. I. Dienst vom Wirtschaftsverband in Donaueschingen. —

Der Verfasser.

Literaturverzeichnis.

I. Spezielle Literatur.

1. *Abeler, Ernst,* Die Arbeitsmarktverhältnisse in der Schwarzwälder Uhrenindustrie. Diss. Münster 1928.
2. *Bürk, Rich.,* Die Schwenninger Uhrmacher ums Jahr 1880, Ebingen 1904.
3. *Dienstag, Paul,* Die deutsche Uhrenindustrie. Eine Darstellung der technischen Entwicklung in ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung. Leipzig 1910.
4. *Dingler's* polytechnisches Journal, Jg. 21.
5. *Egly, Friedrich,* Der Einfluß des Kollektivabkommens der Uhrenindustrie und der verwandten Industrien auf die Produktion. Diss. Heidelberg 1925.
6. *Feurstein, Heinr.,* Lohn und Haushalt der Uhrenarbeiter im badischen Schwarzwald. Volkswirtschaftl. Abhandlung badischer Hochschulen, Bd. 7, Ergänzungs-Bd. 4.
7. *Flury, Max,* Kartelle und Fusionen in der Schweizer Uhrenindustrie. Diss. Zürich 1919.
8. *Gantner, Anton,* Die Entwicklung der Uhrenindustrie. Diss. Frankfurt 1922.
9. *Hubbuch,* Die Uhrenindustrie des Schwarzwaldes, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik 1889.
10. *Hintermann, Max,* Vertriebsorganisation in der Schweizer Uhrenindustrie, Zürich 1928.
11. *Jubiläumsschrift* der Vereinigten Freiburger Uhrenfabriken AG., 1924.
12. *Kuckuck, Jul.,* Die Uhrenindustrie des württembergischen Schwarzwaldes, Tübingen 1906.
13. *Kubitz, Gerh.,* Die Entwicklung der Glashütter Präzisionsuhrenindustrie, Diss. Leipzig 1924.
14. *Moker, Alfr.,* Organisationsfragen in der deutschen Uhrenindustrie. Diss. Köln 1925.
15. *Monographien* zur Schweizer Kriegswirtschaft, Basel 1928.
16. *Schlenker, Max,* Die Schwarzwälder Uhrenindustrie

und insbesondere die Uhrenindustrie auf dem württemberg. Schwarzwald. Stuttg. 1904.
17. *Hintrager, Erich,* Vertriebsorganisation und Vertriebspolitik in der deutschen Edelmetallwarenindustrie. Diss. Frkf. 1926.

II. Allgemeine Literatur.

1. *Barone, Enrico,* Grundzüge der theoretischen Nationalökonomie. Uebers. v. Staehle, Bonn 1927.
2. *Zur Entwicklung* der Betriebswirtschaftslehre. Festgabe für Hofrat Prof. Stern. Berlin 1925.
3. *Gloger, Kurt,* Konjunkturbeobachtung in Unternehmung und Unternehmerverbänden. Bln. 1928.
4. *Graf, Walter,* Betriebswirtschaftliche Aenderungen und Wirkungen infolge einer Betriebsvereinigung in der deutschen Feinindustrie. Diss. Jena 1928.
5. *Handbuch* der Wirtschaftskunde Deutschlands. Leipzig 1904.
6. *Hoffmann, Gertrud,* Die Zusammenschlußbestrebungen in der deutschen Linoleumindustrie unter besbesonderer Berücksichtigung des Kartellgedankens. Diss. Leipzig 1929.
7. *Honigmann, Alfons,* Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Konzentration in der deutschen Kaliindustrie. Diss. Frkf. 1928.
8. *Heidebroek, Ernst,* Industriebetriebslehre. Berlin 1923.
9. *Isay-Tschierschky,* Kartellverordnung. Berlin, Leipzig 1925.
10. *Liefmann, Robert,* Kartelle, Konzerne und Trusts. Stuttgart 1927.
11. *Derselbe,* Kartelle und Trusts. Stuttgart 1924.
12. *Marx,* Karl, Das Kapital. VI. Aufl. 1909, Bd. 1.
13. *Marquard, Ullrich,* Interessengemeinschaften. Würzb. 1910.
14. *Rathenau, Walter,* Vom Aktienwesen, eine geschäftliche Betrachtung, Berlin 1919.
15. *Schär, Friedr.,* Handelsbetriebslehre. Leipzig 1920.
16. *Statthalter, Jost,* Interessengemeinschaften, Essen 1922.
17. *Wiedenfeld, Kurt,* Kartelle und Konzerne, Bericht für den Vorbereitungsausschuß der Wirtwirtschaftskonferenz mit Anhang: Gegenwartsfragen industrieller Organisation. Berlin u. Leipz. 1927.

18. *Wagemann, Ernst,* Konjunkturlehre, Berlin 1928.

III. Sammelwerke.

1. Die Beamtenhochschule, herausgeg. von Prof. Dr.Giese, Frankfurt a. M.
2. Grundriß der Sozialökonomik, 1. Aufl.
3. Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre. Herausgeg. von Prof. Dr. H. Nicklisch.
4. Handwörterbuch der Staatswissenschaften. Herausgegeben von Elster, IV. Aufl.
5. Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften, Berlin.
6. Handbuch der süddeutschen Aktiengesellschaften, Bayern, Württemberg und Baden. München.
7. Statistisches Jahrbuch des Deutschen Reiches.
8. Schriften des Vereins für Sozialpolitik.
9. Württembergische Jahrbücher für Statistik.

IV. Zeitungen und Zeitschriften.

1. Die deutsche Uhrmacherzeitung. Erscheinungsort Berlin.
2. Die süddeutsche Industrie. Organ des Verbandes süddeutscher Industrieller. Erscheinungsort Stuttgart.
3. Handelszeitung für die gesamte Uhrenindustrie. Leipzig 1900.
4. Die Kartellrundschau. Berlin.
5. Leipziger Neueste Nachrichten.
6. Das Magazin der Wirtschaft. Berlin.
7. Neue Leipziger Zeitung.
8. Der Reichsanzeiger Berlin.
9. Das württembergische Gewerbeblatt von 1857.
10. Die Schweizer Uhr. Erscheinungsort Basel.
11. Der Schwarzwaldbote. Erscheinungsort Freiburg i. B.
12. Die Uhrmacherkunst. Erscheinungsort Halle.
13. Der Wirtschaftsdienst. Erscheinungsort Hamburg.
14. Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis. Erscheinungsort Stuttgart.
15. Die Wirtschaftskurve der Frankfurter Zeitung. Frankfurt a. M.

VI. Akten, Berichte und Drucksachen.

1. Akten des Wirtschaftsverbandes der Uhrenindustrie in Donaueschingen.
2. Geschäftsberichte der einzelnen Firmen.
3. Geschäftsberichte des Verbandes der Uhrenindu-

strien und der verwandten Industrien des Schwarzwaldes.
4. Geschäftsberichte des Wirtschaftsverbandes der Uhrenindustrie.
5. Handelskammerberichte Rottweil.
6. Handelskammerberichte Villingen.
7. Die Lage der verarbeitenden Industrien im Lichte der Leipziger Frühjahrs-, bezw. Herbstmessen, herausgeg. vom Leipziger Messamt.
8. Reichstagsdrucksachen.
9. Mündliche Auskünfte aus dem Kreise der Uhrenindustrie.
10. Mündliche Auskünfte der Handelskammer Leipzig.

Einleitung.

Im Zeitalter der Zusammenschlüsse von Wirtschaftseinheiten ist es aktuell, die Gründe zu untersuchen, die die einzelnen Wirtschaftsgruppen bewogen haben, ihre Selbständigkeit teilweise oder ganz aufzugeben.

Im Gegensatz zu anderen Arbeiten auf diesem Gebiete, ist die vorliegende Untersuchung als „betriebswirtschaftliche Studie" bezeichnet worden, weil vornehmlich die Auswirkung der Zusammenschlüsse auf die Kostenaufwendungen berücksichtigt worden sind. Hierin wird ein spezifisch betriebswirtschaftliches Moment gesehen. „Inwieweit war die Senkung der Kostenaufwendung ein Grund des Zusammenschlusses und welche Ergebnisse konnten in dieser Richtung gezeitigt werden?" Dieser Grundsatz wird sich durch die gesamte Arbeit hindurchziehen. Letzten Endes ist ja das Wirtschaften (Werte schaffen) ein Vergleich von Kosten und Nutzen mit dem Streben, diese Spanne soweit wie möglich zu gestalten.

Nachstehend noch einige Ausführungen zur Begründung des Themas. In einer führenden deutschen Uhrmacherfachzeitschrift[1] wurde in einem Artikel über die „Uhrenindustrie, Uhrenhandel und Monopolbestrebungen" folgendes ausgeführt: „Eine Untersuchung für die Gründe für diese ungemein wichtigen Zusammenschlußbestrebungen in der Uhrenindustrie und deren voraussichtliche Weiterentwicklung, hat daher auch ein nicht geringes praktisches Interesse für das gesamte Uhrengewerbe". Der Artikel fährt fort, daß es Zusammenschlußbestrebungen in den verschiedensten Formen auch schon während vergangener Jahrzehnte in der deutschen Uhrenindustrie gegeben habe, Verschmelzungen mehrerer Unternehmen zu einer einzigen, Preis- und Lieferungsverabredungen u. ä. m., ohne daß, wie wenigstens rückschauend festgestellt werden könne, eine dauerhafte Kartellierung oder gar ein Monopol in greifbare Nähe gerückt sei. Daß diese letztgenannte Tatsache nicht zur Wirklichkeit geworden ist, hängt zum großen Teil mit der Charaktereinstellung des deutschen Uhrenindustriellen zusammen, mit seiner „Men-

1) Deutsche Uhrmacherzeitung vom 16. 6. 1928, Nr. 25, S. 455, Art. v. Helmer.

talität", wie Moker sagt. Diese nimmt ihren Ursprung in den ausgesprochenen Familienaktiengesellschaften, die sich sogar ängstlich hüteten, den Kapitalmarkt in Anspruch zu nehmen, um die Unternehmung nicht zum Spielball der Fremdaktionäre zu machen. — Aus dieser Einstellung heraus muß die ganze Entwicklung der Vorkriegszeit verstanden werden. Grundlegende Aenderungen haben diese Ansichten jedoch durch die Einwirkungen der Nachkriegszeit erfahren. Am besten wird dieses charakterisiert durch den Ausspruch eines führenden Uhrenindustriellen anläßlich eines Vortrages. der zur Hauptversammlung des Wirtschaftsverbandes der Uhrenindustrie gehalten wurde.[2] „Jeder Kampf ist negativ und endigt mit dem Siege desjenigen, der am wenigsten verloren hat. Jeder Zusammenschluß ist positiv und bringt einen Zuschuß über den normalen Gewinn des eigenen Geschäftes hinaus."

Bis zu einem gewissen Grade treffen also hier Walter Rathenau's[3] Worte zu, wenn er sagt: „Das Familienunternehmen konnte sich nicht behaupten; teils aus gesellschaftlichen Gründen ... teils weil der Begriff neuzeitlicher Industrie beschleunigtes Wachstum einschloß mithin dauernde Kapitalzufuhr erfordert, die der Familienstamm nicht erschwingen kann. Das Bild familiärer Unternehmungen von jahrezehntelang nahezu gleichbleibenden Umfang ... das vorzeiten auch unserer Wirtschaft als wünschenswerteste Form eindringlicher, ausschließlich auf Qualität bestellter Arbeit erschien, setzte mäßigen Landesumfang, gleichbleibende Technik oder monopolartige Vorzugslage der Erzeugung oder des Absatzes voraus, und scheiterte fast überall an den Forderungen der Weltwirtschaft."

Eine weitere Begründung dieses Zitates Rathenau's kann in den fogenden Ausführungen des schon zitierten Vortrages von Erwin Junghans[4] gesehen werden: „Die persönliche Freiheit in der Wirtschaft ist heute so teuer, daß sie nicht mehr erstrebenswert erscheint! Die moderne Wirtschaft verlangt vielmehr ein gegenseitiges Sicheinanderfügen und die gemeinschaftliche Arbeit für gemeinschaftliche Ziele. Nur dadurch bringt man heutzutage ein Unternehmen zur Blüte, daß man es nicht mehr auf Kosten eines Konkurrenten aufbaut, sondern

2) Erwin Junghans, Vortrag „Industrie und Staat", Baden-Baden am 12. 5. 1928.
3) Rathenau, a.a.O., S. 7—8.
4) Erwin Junghans, im angege. Vortrage.

sich auf den Standpunkt stellt, das Blühen und Gedeihen des anderen ist notwendig für mein Blühen und Gedeihen, ich muß mich in meiner Branche zusammenschließen, um den Kampf gegen andere Branchen zu bestehen, und um dem Staate das zu geben, was des Staates ist." In diesen Ausführungen kann schließlich auch der vornehmlich betriebswirtschaftliche Zug beobachtet werden, der für jedes Zusammenschlußmoment von Bedeutung ist. Die materiellen Werte geben den Ausschlag und können nicht mehr durch die vorhandenen ideellen überboten werden. Auf jeden Fall wird im obigen Zusammenhang das Kostenproblem aufgeworfen.

In der nachstehenden Untersuchung soll nun versucht werden, den roten Faden der Zusammenschlußbewegung in den Anfangsstadien aufzunehmen, und ihn über den historischen Teil der Bewegung hinweg bis zu seinem vorläufigen Ende zu verfolgen. Das Problematische wird in der Untersuchung der Gründe der einzelnen Zusammenschlüsse und in der Darstellung der Ergebnisse gesehen. Aus diesem Zusammenhang heraus ergibt sich, daß der neuesten Entwicklung besonders Ausführlichkeit zuteil werden muß, zumal sie auch den interessantesten Teil der Gesamtentwicklung darstellt, und vom wirtschaftspolitischen Gesichtspunkte gesehen von großer Bedeutung ist. Dem Verfasser wurde in dankenswerter Weise Gelegenheit gegeben, das Studium des Aktenmaterials an Ort und Stelle beim Wirtschaftsverband in Donaueschingen vorzunehmen.

Kapitel I.

A. Kurzer geschichtlicher Ueberblick über die Entwicklung der deutschen Uhrenindustrie.

Die Anfänge der Uhrenindustrie im Schwarzwalde reichen bis in das Ende des 17. Jahrhunderts zurück und sind teilweise in den merkantilistischen Anschauungen begründet. Hart wie Klima und Boden war der Volkstamm, der dort wohnte, und der wegen seiner Eigenart jeden Einfluß von seiten der Regierung als unwillkommen ablehnte. Der Schwarzwälder begnügte sich, dem Boden einen kärglichen Ertrag abzuringen, der gerade für seine Bedürfnisse ausreichte. — Als Handwerk entwickelte sich die Glasmacherei, deren Erzeuger zum Vertrieb ihrer Ware in die Fremde gingen. Einem solchen heimkehrenden Glasmacher verdankte die Uhrenindustrie ihr Entstehen. Er brachte vom Rhein herauf eine hölzerne Standuhr mit in die Heimat. Hier fand dieses Kunstwerk bald einen Nachahmer, denn der Schwarzwälder zeichnet sich von jeher durch Hand- und Fingerfertigkeit aus. Es blieb nicht bei einer Nachahmung. Auch andere Bewohner der Berge ergriffen diese Gelegenheit zur Verbesserung ihrer Lebenshaltung. — Die Entwicklung ging, ohne auf nähere Einzelheiten[2] eingehen zu wollen, soweit, daß im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts die Uhrenindustrie in voller Blüte stand. Durch Fleiß und Ausdauer war die Uhrmacherei Erwerbsquelle besonders für den württembergischen Schwarzwald geworden. Dem Zeitalter der kleingewerblichen Produktionsweise folgte eine zunehmend industrielle Produktionsweise. Für den Schwarzwald ist besonders ein Mann von großer Bedeutung gewesen, durch dessen Tatkraft die Umstellung vom Kleingewerbe zur Industrie fast vollkommen gelang, d. i. Erhard Junghans, der Gründer der heutigen Junghans-AG.

Ein Beispiel für die Entwicklung des Großbetriebes zeigt Kuckuck[2]. Er führt an:

1) Einzelheiten siehe A. Poppe, Die Schwarzwälder Uhren-Industrie nach ihrem Stand von 1838 in Dinglers Polytechn. Journ. Jg. 21, Heft 4. Lott. Die Uhrenind. d. Schw. in Schr. d. V. f. S. P. Bd. 84/85.
2) Kuckuck, a.a.O., S. 91.

1835 71 Betriebe mit 200 Personen,
1861 203 Betriebe mit 472 Personen,
1875 216 Betriebe mit 843 Personen,
1882 253 Betriebe mit 1394 Personen,
1895 388 Betriebe mit 3331 Personen.

In gleicher Weise zeigt die nachstehende Tabelle das Verharren des Kleinbetriebes und die Zunahme des Großbetriebes.[3]

1882	Betriebe von 6—10 Pers.:	7.	58	Gesamtbeschäftigte
	Betriebe von 11—50 Pers.:	12.	277	„
	Betriebe von 51—200 Pers.:	3.	322	„
	Betriebe von 200 u. mehr Pers.:	1.	438	„
1895	Betriebe von 6—10 Gehilf.:	10.	73	„
	Betriebe von 11—50 Gehilf.:	40.	280	„
	Betriebe von 51—200 Gehilf.:	4.	359	„
	Betriebe v. 200 u. mehr Gehilf.:	6.	2353	„

So ist 1882 erst ein Betrieb mit 200 Arbeitern zu verzeichnen, 1895 sind es jedoch deren schon 6 mit über 2000 Beschäftigten. Mit dem Jahre 1907 tritt die Uhrenindustrie in die Reihe der Gewerbezweige ein, die in einem Betriebe mehr als 1000 Beschäftigte aufzuweisen haben.[4]

Die ähnliche Entwicklung zeigen die Produktionszahlen für die entsprechenden Jahre.

Hausindustrielle Produktion.[5]

1808 110 000 Uhren Gesamtproduktion des Schwarzwaldes,
1821 187 000 Uhren Gesamtproduktion des Schwarzwaldes,
1845/46 600 000 Uhren Gesamtproduktion des Schwarzwaldes.

Jahresproduktion der Gebr. Junghaus-AG.[6]

1880 237 000 Uhren pro Jahr,
1885 254 000 Uhren pro Jahr,
1890 851 000 Uhren pro Jahr,
1895 1 008 000 Uhren pro Jahr,
1900 1 896 000 Uhren pro Jahr.

Es ist interessant, in diesem Zusammenhang festzustellen, wie es möglich war, daß eine Industrie, deren besonderes Merkmal lange Jahre hindurch der Kleinbetrieb bildete, durch den Großbetrieb in dem gezeigten Maße verdrängt werden konnte. Das Hauptübel lag wohl in der Betriebsverfassung. Die Uhrmacherei war mit dem Prinzip der Arbeitsteilung

3) Württembergische Jahrbücher für Statistik, Ergänzungsband I, Nr. 2, S. 194.
4) Statistisches Jahrbuch d. Deutschen Reiches, Bd. 215, S. 246.
5) Abeler, a.a.O., Tabellenfolge 4.
6) Moker, a.a.O., S. 12.

um die Mitte des 18. Jahrhunderts vertraut geworden, vergaß jedoch, diese Methode der damaligen Zeit weiter zu bilden. Man hatte zur Arbeitsteilung gegriffen, um die Produktivität des einzelnen Arbeiters zu steigern. Aber es griff eine gewisse Starrheit in dem System Platz. Das liegt vor allen Dingen in der Natur des Schwarzwälders begründet, dem Neuerungen jeder Art immer unsympathisch waren. Weil man ferner keinen Autoritätsglauben anerkennen wollte, glaubte jeder, sein Erzeugnis für das Beste halten zu müssen. Das individuelle Selbstgefühl, das im Laufe der Untersuchungen noch oftmals nachzuweisen ist, wurde die Ursache des Verlustes wirtschaftlicher Kraft. Ein weiterer Grund für eine Schwächung der Kampfstärke des Kleinbetriebs lag darin, daß man keinerlei Preisvereinbarungen einging, sondern sich in dauernden Preiskämpfen das Leben gegenseitig schwer machte.

Im engen Zusammenhange hiermit steht das Erstarken der „Packer", einer Kategorie innerhalb der Uhrmacherei, die sich vornehmlich mit dem Vertrieb der Erzeugnisse beschäftigte. Es würde in diesem Rahmen zu weit führen, ihre Entwicklung zu schildern. Zu diesem Zwecke muß auf Dienstag[7] verwiesen werden, der die Verhältnisse der Packer sehr eingehend darstellt. Auf jeden Fall überragten sie die Uhrmacher in ihrer Geschäftsgewandtheit um ein Beträchtliches und bildeten sich teilweise zu völligen Herren über die Uhrmacher aus.[8] Besonders aus diesen Gründen gelang es dem Großbetrieb über den Kleinbetrieb den Sieg davon zu tragen, der durch einen Zusammenschluß, sei es auch nur auf genossenschaftlicher Grundlage, hätte vermieden werden können. Da es nicht Aufgabe dieser Arbeit sein soll, alle Einzelheiten in der Wandlung der Uhrenindustrie zu schildern, muß für den Interessenten auf die Tübinger Dissertation von Schlenker verwiesen werden, in der die geschichtliche Entwicklung der Uhrenindustrie ausführlich geschildert wird, desgleichen auf die Arbeit von Dr. Julius Kuckuck „Die Uhrenindustrie des württembergischen Schwarzwaldes" Tübingen 1906.

Die Entwicklung der Uhrenindustrie in Freiburg i. Schl. soll im Zusammenhange mit Kap. II. C 1, das den Zusammenschluß behandelt, der dort 1900 vor sich ging, erwähnt werden.

7) Dienstag, a.a.O., S. 62—63.
8) Schlenker, a.a.O., S. 10 führt aus: „Das System der sogenannten Packer und „Spediteure" bestand darin, daß jetzt der Spediteur die Aufträge von dem Hausierer in Empfang nahm, und die Ausführung derselben einen oder mehreren Uhrmachern übertrug." Die Packer bildeten sich demnach zu „Verlegern" aus.

Die Glashütter Präzisionsuhren-Industrie wurde von E. Lange im Jahre 1845 gegründet. Sie stützt sich ebenfalls auf die handwerkliche Geschicklichkeit der erzgebirgischen Bewohner. Im Jahre 1840 herrschte im östlichen Teil des sächsischen Erzgebirges schwere wirtschaftliche Not. Es war Aufgabe der damaligen sächsischen Regierung, auf Abhilfe zu sinnen. Die Möglichkeit, der Bevölkerung durch Einführung eines neuen Industriezweiges zu helfen, wurde erwogen. Ein Dresdener Uhrmacher Namens Lange hörte von diesem Plane, und ihm ist es zu verdanken, daß mit Hilfe von staatlichen Subventionen die Taschenuhrindustrie in Glashütte eingeführt wurde.[9]

Auch die Ruhlaer Uhrenindustrie ist erst neueren Datums. Aus der Spielwarenfabrikation heraus entwickelte sich die Herstellung von Uhren. Die Gebr. Thiel sind maßgebend für die Entwicklung dieses Gewerbezweiges in Ruhla gewesen. Heute ist die Ruhlaer Fabrik von ziemlicher Bedeutung und ein wesentlicher Faktor der thüringischen Industrie.

1. Die Einteilung der Uhrenindustrie nach Standorten.

Umfang und Bedeutung der Standorte der deutschen Uhrenindustrie lassen sich am besten durch nachstehende Aufstellung kennzeichnen:[10]

Land	Ort	ungefähre Zahl der beschäftigten Arbeiter	Haupterzeugung
Württemberg:	Schramberg	5500	Großuhren aller Art,
	Schwenningen	9000	I. Qualität, bill.
	Mühlheim a. D.		Taschenuhren.
Baden:	Villingen	1400	
	Neustadt		
	St. Georgen	1600	
	Lenzkirch		
	Furtwangen		
	Schönwald	2000	
	Triberg		
	Schonach		
	Pforzheim		
	Oberrhein	800	
Preußen:	Freiburg	1900	Großuhren
Sachsen:	Glashütte	400	Präzisions-Taschenuhren
Thüringen:	Ruhla	1100	Taschenuhren
		23700	

9) Nähere Ausf. vgl. Gerhard Kubitz, Die Entwicklung und Bedeutung der Glashütter Präzisionsuhrenindustrie, Diss. Leipzig, 1924.
10) Unterlagen des Wirtschaftsverbandes.

Daraus ist ersichtlich, daß der württembergische Schwarzwald den stärksten Anteil an der Uhrenindustrie hat und demnach auch der Schwerpunkt der Erzeugung ist. In Baden ist zwar die Anzahl der Orte größer als in Württemberg, die Zahl der beschäftigten Personen aber wesentlich geringer. Deutlich ist zu ersehen, daß die übrigen drei Standorte von nur sekundärer Bedeutung im Verhältnis zur Gesamtindustrie sein müssen.

Betrachtet man den Schwarzwald näher als Standort für die Uhrenindustrie, so muß zwischen ungünstigen und günstigen Faktoren unterschieden werden. Eine Ungunst ist zweifellos in der schlechten Verkehrslage zu sehen. Da die Uhrenindustrie zum großen Teil auf den Export ihrer Erzeugnisse angewiesen ist, bringt ihre Entfernung von der Küste hohe Frachtspesen mit sich. Diese Ueberlegung kann sich praktisch jedoch nicht auswirken, als die Qualitätserzeugnisse der Uhrenindustrie mit einem hohen Prozentsatz von Frachtspesen belastet werden können; dazu kommt das verhältnismäßig geringe Gewicht, vornehmlich bei Taschenuhren. Die ungünstige Verkehrslage an sich kann durch diese Tatsache jedoch nicht geleugnet werden. Von einer Rohstofforientierung ist auch nur bis zu einem gewissen Grade zu sprechen, denn neben dem allerdings für die Großuhrenindustrie sehr wichtigen Holzvorkommen des Schwarzwaldes müssen sämtliche anderen Rohmaterialien von auswärts bezogen werden. Als Gunst der Lage muß die Tatsache angesehen werden, daß im Schwarzwalde die Dampfkraft in den meisten Fällen durch Wasserkraft ersetzt wird und damit die Stromversorgung wesentlich billiger ist. So werden beispielsweise von der württembergischen Gesamtstromerzeugung[11] in Höhe von 275 177 000 k.Wh. 201 981 000 k.Wh. aus Wasserkraft gewonnen und in Baden von 445 990 000 k.Wh. 374 758 000 k.Wh.

Der Hauptgrund für die Beibehaltung des Standortes ist das geringe Lohnniveau der Uhrmacher gewesen. Die Bedeutung dieses Umstandes ist umso höher zu schätzen, als die Lohnquote ein hoher Prozentsatz der Selbstkosten ist. Besonders zu statten kam dies der Uhrenindustrie im Zeitalter ihrer Entwicklung, als sie einen heftigen Wirtschaftskampf mit der ebenfalls aufblühenden amerikanischen Uhrenindustrie auszutragen hatte. Das niedrige Lohnniveau findet seinen Ursprung in den damaligen niedrigen Lebenshaltungskosten

11) Statistisches Jahrbuch des Deutschen Reiches 1928.

des Schwarzwaldes. So haben beispielsweise nach Feuerstein[12] die Löhne zur genannten Zeit 43% unter dem allgemeinen Lohnniveau gelegen. Zur Begründung hierfür muß angeführt werden, daß viele Industriearbeiter noch eine landwirtschaftliche Nebenbeschäftigung hatten und man im Schwarzwalde nicht von Industriestädten reden konnte und kann. So betrugen beispielsweise 1925 die Einwohnerzahlen Schrambergs 12 113, Schwenningens 18 978 und Villingens 13 982. Für die Entwicklung des Standortes ist letzten Endes auch eine spezifische Eigenschaft der Arbeiter nicht zu unterschätzen: Die Handfertigkeit der Schwarzwälder und die damit verbundene Neigung zur Herstellung mechanischer Sachen. Da diese Fähigkeiten im Laufe der Entwicklung immer ausgeprägter wurden und schließlich von einer eingesessenen Stammarbeiterschaft gesprochen werden kann,[13] muß der Standort als traditionsorientiert angesprochen werden. Betriebswirtschaftlich muß bei traditionsorientiertem Standort der Schwerpunkt auf die Arbeitsorientierung gelegt werden. Von den hierfür in Frage kommenden 4 Faktoren: Arbeiter-Angebot, -Produktivität, -Qualität und Arbeitspreis sind ausschließlich die beiden letzteren von ausschlaggebender Bedeutung.

Die ca. 24 000 Arbeiter[14] werden in nahezu hundert Fabriken des Schwarzwaldes beschäftigt, in denen Uhren, Uhrenbestandteile und teils Maschinen für die Uhrenfabrikation erzeugt werden. In der größten Fabrik sind 4000 Arbeiter tätig. Ferner sind es noch vier weitere Fabriken, deren Beschäftigten-Zahl zwischen 1500 und 3000 schwankt. Die übrigen Unternehmen sind Mittel- und Kleinbetriebe, die sich sehr oft mit der Herstellung von eigenen Spezialitäten beschäftigen. Aehnlich liegen die Verhältnisse in Freiburg in Schl. Auch hier ist als grundlegender Standortsfaktor die Arbeitsorientierung zu finden, die ihren Ursprung auch in der traditionsorientierten Heimarbeit der Bewohner, im Zusammenhange mit einer ebenfalls sehr niedrigen Lohnhöhe der dortigen Gegend hat. Naturgemäß spielt in Freiburg der Absatz speziell nach dem Osten eine beträchtlich Rolle. Daher ist auch in der Betriebsdisposition eine Ostorientierung zu finden. (Zweigfabrik in Braunau in der Tschechoslowakei).

12) Feuerstein, a.a.O. S. 33.
13) Bis zu welchem Maße, das zeigt, daß eine Erwägung 1927, ob eine Versetzung der Arbeiter von Schramberg nach Freiburg möglich sei, fallen gelassen wurde.
14) Die süddeutsche Industrie vom 20. 7. 1929, S. 3.

Aehnlich liegen die Verhältnisse in der Heimat der Präzisionsuhren, in Glashütte i. Sa. Wie schon erwähnt, machte G. F. Lange Glashütte zum Standorte einer Industrie hochwertiger Uhren. Als er ans Werk ging, setzte er sein Vertrauen vornehmlich auf die Seßhaftigkeit und Fingerfertigkeit der dortigen Erzgebirgler. Er wurde nicht enttäuscht; und heute stützt sich Glashütte's Industrie, die dem Umfange zwar gegenüber der anderen deutschen Industrie nicht ins Gewicht fällt, vornehmlich auf die überlieferte Geschicklichkeit der Arbeitskräfte. In Glashütte spielt die Absatzorientierung nicht die Rolle wie anderswo, da die Glashütter Industrie es verstanden hat, sich durch ihre hochwertige Präzisionsarbeit Weltruf zu verschaffen.

War es in Glashütte die Qualität, so ist es in Ruhla die Preiswürdigkeit, die auf die dortige Uhrenfabrikation aufmerksam werden ließ. Diese Industrie stützt sich zum Teil auch auf einen ausgebildeten Arbeiterstand. Der Bewohner der dortigen Gegend ist dadurch, daß es unmöglich ist, landwirtschaftliche Arbeit zu treiben, entweder auf Heimarbeit oder Industriearbeit angewiesen, wenn er seinen Lebensunterhalt verdienen will. Vom Standpunkt der Absatzmöglichkeit aus ist Ruhla der wohl am günstigsten gelegene Standort der deutschen Uhrenindustrie, denn seine zentrale Lage ermöglicht Marktbearbeitung und -beobachtung nach allen Seiten

Zusammenfassend ist festzustellen, daß der Hauptgrund für die Wahl und Beibehaltung der Standort in der Arbeitsorientierung zu finden ist. Die Rohstofforientierung hat keine ausschlaggebende Bedeutung ebensowenig die Konsumorientierung. Das betriebswirtschaftliche Hauptmerkmal liegt im Kostenmoment, denn die Arbeitsorientiertheit des Standortes findet ihren endgültigen Niederschlag in der Selbstkostenrechnung.

2. *Die Einteilung der Uhrenindustrie nach Art der Erzeugnisse.*

Zum besseren Verständnis des Ganges der Untersuchung wird es für notwendig erachtet, auf die technischen Unterschiede der Erzeugnisse kurz hinzuweisen. Die fast ausschließlichen Produktarten im Schwarzwald und auch in Freiburg sind Großuhren. Unter diesen versteht man sämtliche Uhrenfabrikate von der großen Standuhr bis zum Wecker. Glashütte fabriziert nur Präzisionstaschenuhren, Schiffschronometer und astronomische Uhren. Ruhla dagegen liefert die billige Gebrauchstaschenuhr, deren Fabrikation infolge der außerordentlich rationellen Produktionseinrichtungen recht gut möglich ist. Nicht unerwähnt soll bleiben, daß neuerdings auch im Schwarzwalde Taschenuhren fabriziert werden, die auf dem Markte recht geschätzt sind.[15] Wenn jedoch die deutsche Uhrenindustrie angeführt wird, ist fast immer die Großuhrenindustrie darunter zu verstehen. Sie ist ausschlaggebend für das Ansehen der deutschen Uhren auf dem Weltmarkte.

In qualitativer Hinsicht unterscheidet man drei Sorten Uhren: massive Uhren, solche amerikanischen Systems und Präzisionsuhren. Der Unterschied zwischen einer massiven Uhr und einer Uhr amerikanischen Systems ist folgender: die Uhren amerik. Systems haben anstelle von massiven Trieben Hohltriebe und durchbrochene Platinen. Die Platinen der massiven Uhren sind stärker im Durchmesser und nicht durchbrochen. Die Zugfeder lag früher bei der Uhr amerik. Systems frei, während die Feder einer massiven Uhr in einem Federhaus untergebracht war. Ein weiterer Unterschied liegt darin, daß die massiven Uhren mit einem sogenannten „Grahamgang" ausgestattet sind, diejenigen amerik. Systems jedoch nur mit einem einfachen „Hakengang". Aus diesen kurzen Angaben ist zu ersehen, daß wegen Materialersparnis die Kosten der Uhren amerik. Systems geringer sind als die der massiven Uhren. Der Zug der Zeit geht allerdings dahin, daß die Fabrikanten der erstgenannten Erzeugnisse ihre Ware stets zu verbessern trachten, wohingegen die Fabrikanten der massiven Uhren, deren Fabrikation zu verbilligen versuchen. Zur Gesamtdarstellung der deutschen Uhrenerzeugnisse müssen auch noch die Turm- und Kontrolluhrenindustrie und die Industrie der elektrischen Uhren genannt werden. Beider Bedeutung ist im Verhältnis zu der der Gesamtindustrie nur gering.

Es soll an dieser Stelle schon darauf hingewiesen werden, daß im zweiten Teil dieser Arbeit, der sich mit dem neuesten Zusammenschluß 1927 zu beschäftigen hat, nur die Industriegruppen in Schramberg, Schwenningen und Freiburg zu untersuchen sind. Es handelt sich um die 5 führenden Firmen, vor-

15) Eine nähere Würdigung der deutschen Taschenuhrindustrie folgt im Zusammenhang mit der Darstellung der Bedeutung der deutschen Uhrenindustrie.

nehmlich Großuhrenfabrikanten, deren Gesamtproduktion ungefähr zwei Drittel der deutschen Uhrenproduktion überhaupt ausmacht.

B. Die wirtschaftliche Bedeutung der deutschen Uhrenindustrie.

Die wirtschaftliche Bedeutung der deutschen Uhrenindustrie läßt sich am besten durch einige Zahlenbeispiele veranschaulichen. Sie liegt weniger in einer erheblichen Position der deutschen Außenhandelsbilanz, denn der Ausfuhrwert der deutschen Uhren macht nur 0,5% des deutschen Gesamtausfuhrwertes aus, als in einer gewissen moralischen Wertgröße für das deutsche Wirtschaftsleben. Die Gesamtproduktion der deutschen Uhrenindustrie beträgt pro Jahr[16] 18 Millionen Stück mit einem Gesamtwert von etwa RM. 100 000 000. Hiervon kann der inländische Absatzmarkt nur 35—40% aufnehmen. Für die verbleibende Produktion muß eine Absatzmöglichkeit auf dem Auslandsmarkt gesucht werden. Diese Tatsache bietet der Uhrenindustrie viel Problematisches, ja sie kann vielleicht als die Kernfrage überhaupt angesehen werden. Aus der nachstehenden Tabelle der Ausfuhr deutscher uhrenindustrieller Erzeugnisse ist ersichtlich, daß die Beziehungen der Uhrenindustrie zu fremden Absatzmärkten sehr zahlreich und nicht nur auf europäische Staaten beschränkt sind.

in Millionen Reichsmark.[17]

Bestimmungsland:	1926	1927	1928
England	7,86	11,48	13,26
Holland	3,36	3,44	3,96
U.S.A.	3,45	3,78	3,38
Kanada	1,54,	1,87	2,20
Australien	1,91	2,01	1,51
Schweiz	1,92	2,58	3,44
Argentinien	1,90	1,67	2,70
Schweden	1,42	1,37	1,97
Dänemark	1,40	1,43	1,70
China	1,32	1,37	2,24
Niederl. Indien	1,38	1,06	1,57
Brasilien	1,17	0,97	1,33

16) Diese und folgende Zahlen aus: Die süddeutsche Industrie vom 20. 7. 1929.
17) Statistisches Jahrbuch des Deutschen Reiches 1927, 1928 und 1929.

in Millionen Reichsmark.

Bestimmungsland	1926	1927	1928
Rumänien	—	0,72	1,12
Spanien	1,13	1,34	1,69
Brit. Indien	—	0,79	1,08
Belgien	0,86	1,00	1,56
Frankreich	0,88	1,01	1,73
Tschechoslowakei	0,86	1,09	1,53
Saargebiet	0,04	0,19	—
Elsaß-Lothr.	0,05	0,05	—
Oesterreich	1,18	1,59	1,86
Italien	0,81	1,09	1,35
Luxemburg	0,02	0,01	siehe Belgien
Polen	—	0,09	1,05
	46,63	52,00	63,69

Von den außereuropäischen Ländern sind die U.S.A. der bedeutendste Abnehmer. Dennoch ist der Anteil dieser Staaten ihren Größenverhältnissen entsprechend, beispielsweise in Gegenüberstellung mit Holland, viel zu gering. Ferner ist Japan an der deutschen Uhrenausfuhr überhaupt nicht beteiligt. Hieraus läßt sich erkennen, daß, wenn man von einer gewissen Monopolstellung der deutschen Uhrenindustrie auf den Weltmarkt sprechen will, die U.S.A. und Japan aus den Betrachtungen vollkommen ausgeschaltet werden müssen. Das deutsche Monopol ist demnach nur ein relatives. Der Export der Uhrenindustrie ließe sich ohne Zweifel noch sehr erweitern, wenn die ausländischen Uhrenzölle nicht so außerordentlich hoch und die allgemeine handelspolitische Lage günstiger wäre. Die Zölle sind auch in den Ländern, in welchen kein Schutzbedürfnis besteht, da sie keine eigene Uhrenindustrie haben, außerordentlich hoch. Auf diese Tatsache soll schon an dieser Stelle hingewiesen werden, da sie von ganz besonderer Wichtigkeit für die Entwicklung der neuesten Zusammenschlußbewegung ist. Als Einfuhrland für Uhren nach Deutschland kommt nur die Schweiz in Betracht. Das ist ein Beweis für die Bedeutung der deutschen Großuhrenindustrie gegenüber ihrer Schwesterindustrie, der der Taschenuhren. Aus der nachstehenden Aufstellung[18] ist diese Tatsache ohne weiteres zu ersehen. Die Wertsteigerung von 1913 zur Nachkriegszeit

18) Akten des Wirtschaftsverbandes.

ist nicht allein einer Erhöhung der Ausfuhr, sondern auch dem Einfluß der Geldwertminderung zuzuschreiben.

Deutsche Gesamtausfuhren von Groß- und Taschenuhren in 1000 RM.

	1913		1925		1926		1927		1928	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Taschenuhren	2210	11	5280	10	5470	11	5840	11	7140	11
Großuhren	26050	89	51320	90	41140	89	46380	89	57290	89
Gesamt:	28260	100	56600	100	46610	100	52220	100	64430	100
Einheitswert[19] 1913:	28260		32800		27300		30400		errechnet	

Es ist an dieser Stelle wohl gerechtfertigt, einen Ueberblick auch über die deutsche Taschenuhrenindustrie zu gewinnen. Die ersten Versuche zur Einführung einer Taschenuhrenindustrie wurden schon 1776 vorgenommen und zwar in Pforzheim.[20] Sie schlugen jedoch fehl ganz im Gegensatz zur Einführung der Bijouteriewaren-Industrie, die sich dort schnell entwickelte. Erst in den 60er Jahren wurden die Versuche wieder aufgenommen. Diese Gründung jedoch, eine Aktiengesellschaft mit einem Kapital von 15 000 Gulden, hatte das gleiche Schicksal wie ihre Vergängerinnen.[21] Der Grund für das Nichtgelingen der Einführung einer Taschenuhrindustrie wird in der älteren Literatur gemeinsam in der zu starken Konkurrenz der Schweiz gesehen. In Anbetracht der schon erwähnten konservativen und traditionellen Denkart des Schwarzwälders, die sich jeglicher Neuerung verschloß, kann dieser Ansicht nur beigepflichtet werden. Aehnliche Versuche zur gleichen Zeit in Württemberg und Preußen hatten ebenfalls nur geringen Erfolg.[22] Die Entwicklung der Taschenuhrindustrie in Sachsen ist schon an anderer Stelle angedeutet worden. Die Fehlschläge führt Dienstag[23] vornehmlich auf die nachstehend angeführten Gründe zurück. Die Schweizer Produktionsmethoden waren ihren heimischen Verhältnissen derart angepaßt, daß eine Möglichkeit, sie zu verpflanzen, nicht bestand. Der Absatzmarkt war der Schweiz zugängiger als der Schwarzwälder Industrie; in Verbindung hiermit tritt noch ein psychologisches Merkmal auf: die Käufer waren von der Güte der Schweizer Uhren derart überzeugt, daß diese mit Vorliebe gekauft wurden. Diese Momente, die für die Zeit der Entstehung der deutschen Taschenuhr wohl Bedeutung haben, sind im Laufe der Entwicklung immer unwesentlicher geworden. Die vollkommene Mechanisierung der Produktionsmittel stellt keine Erfordernisse mehr an den Produktionsort; eine Anpassung an besondere Verhältnisse ist nicht mehr erforderlich. Weiterhin sind die Absatzverhältnisse infolge der weltwirtschaftlichen Verflechtungen für Deutschland in gleicher Weise günstiger gestaltet wie für die Schweiz. Letztens ist es von großer Bedeutung, daß es der deutschen Taschenuhrindustrie in vielen Fällen gelungen ist, ihre Erzeugnisse mit denen der Schweiz qualitativ auf eine Stufe zu stellen. Besonderer Einfluß muß in diesem Zusammenhange den Firmen Gebr. Thiel, GmbH., in Ruhla und der Gebr. Junghans-AG. zugesprochen werden. Die nachstehenden Dienstag'schen[24] Ausführungen müssen als vollkommen überholt gelten: „Die gute Mittelware, die die Basis einer jeden Industrie bilden muß, fehlt in Deutschland zum größten Teil." Thiel und Junghans stellen jetzt eine gute 15-steinige Uhr her, die die Bezeichnung „gute Mittelware" mit Recht trägt. Auf dem Weltmarkte aber hat die Schweizer Taschenuhrindustrie noch heute ein fast absolutes Monopol. Die Verteilung der Taschenuhrproduktion der einzelnen Länder hatte während der letzten Jahre folgendes Aussehen:[25]

In 1000 RM.	1913		1925		1928	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Schweiz	147 900	91,7	243 410	93,4	239 450	93,2
Deutschland	3 210	2	5 920	2,3	7 140	2,2
U.S.A.	7 490	4,6	8 000	3,1	7 290	2,3
Frankreich	2 720	1,7	3 250	1,2	2 040	0,2
	161 400	100,0	260 580	100,0	255 920	100,0

Die Ueberlegenheit der Schweiz drückt sich zahlenmäßig so stark aus, daß sich eine Erläuterung des Zahlenbildes er-

19) Die Umrechnungsformel konnte leider nicht in Erfahrung gebracht werden.
20) Dienstag, a.a.O., S. 109.
21) Hubbuch, a.a.O., S. 88.
22) Dienstag, a.a.O., S. 112/13.
23) Dienstag, a.a.O., S. 116.
24) Dienstag, a.a.O., S. 106 und 107.
25) Akten des Wirtschaftsverbandes.

übrigt. Als bemerkenswert wäre nur die Anteilssteigerung Deutschlands um 0,8% von 1913 bis 1928 hervorzuheben. Die Schweizer Uhrenindustrie bringt ihrem Lande einen Jahresnutzen von mehr als 100 Millionen Francs und ermöglicht den Lebensunterhalt von 53 000 Personen innerhalb des Produktionsprozesses.[28] Der eigene Landesbedarf der Schweiz macht nur 2% aus, mit den übrigen 98% kontrolliert sie buchstäblich den gesamten Weltmarkt. Damit ist die Stellung der Schweiz und auch die Deutschlands auf dem Taschenuhrmarkt genügend gekennzeichnet.

Kapitel II.

Die Anfänge der Entwicklung zum Zusammenschluss im vergangenen Jahrhundert.

A. Ein Zusammenschlußgedanke während des Zeitalters der kleingewerblichen Produktionsweise: Der Gewerbeverein des württembergischen Schwarzwaldes von 1849.

Obwohl die Zusammenschlußbewegung eine typische Erscheinungsform der modernen Wirtschaftsgestaltung ist, muß, um den Beginn für sie in der Uhrenindustrie zu finden, bis in das vergangene Jahrhundert zurückgegriffen werden. Dort nimmt die Bewegung ihren Anfang.

Die Initiative zur Gründung des Gewerbevereins in Schwenningen entsprang wirtschaftlichen Motiven. Die Vereinigung sollte keine Standesvertretung sein, sondern produktionstechnische Ziele verfolgen. Das wirtschaftliche Moment wird in dieser Zeit mehr hervorgehoben als zu späteren Zeiten, wo seine Betonung noch mehr am Platze gewesen wäre. Die Gründe, die für den Zusammenschluß zu einem Gewerbeverein ausschlaggebend waren, gipfeln, nach ganz moderner Art, im Kostenprinzip. Die Hauptaufgabe sollte sein, durch eine Art genossenschaftlichen Zusammenschlusses die Produktionskosten zu vermindern, um eine gewisse Rentabilität des Gewerbezweiges zu gewährleisten, denn diese war nahezu unhaltbar.[1] Die damalige Produktionsweise und auch die Organisation des Absatzes waren von vielen Fehlern befal-

26) Monographien der Schweizer Kriegswirtschaft 1928, S. 528.
1) Dienstag, a.a.O., S. 54.

len. Zunächst ist die Preisdrückerei anzuführen. Dieses Verhalten der Handwerker und auch der späteren Industriellen ist eine Tatsache, die bis in die letzte Vorkriegszeit hinein zu verfolgen ist. Die Folgen des andauernden Preiskampfes und der Preisunterbietungen blieben nicht aus. Aus den Preisdrückereien der Produzenten untereinander entwickelten sich auch solche der Abnehmer auf die Fabrikanten. Diese Verhältnisse werden besonders verdeutlicht durch einen Bericht des Regierungsdirektors Kern,[2] der sich mit den damaligen Verhältnissen im Uhrenhandwerk befaßte: „Der Absatz hat sich daher nicht in bedenklichem Maße gemindert, wohl aber der Verdienst durch übermäßig herabgedrückte Preise. Kaum ein Drittel der bisherigen Erlöse werden damals noch bezahlt und der reine Verdienst der Uhrenfabrikanten beträgt kaum noch soviel, als sie mit gemeiner Tagelöhnerarbeit verdienen können."

Zu diesen Kostenfragen kommt noch ein weiterer Umstand hinzu, der für die Verhältnisse der Uhrmacher nur als ungünstig bezeichnet werden konnte. Es war die ungeheuere Reichhaltigkeit an Mustern, die von den einzelnen Meistern verfertigt wurden. Jeder Hersteller setzte seinen Stolz darein, immer neue Formen und Größenverhältnisse auf den Markt zu bringen. Von einer Typisierung konnte keine Rede sein. Die Vielheit der Muster bedingte es auch, daß die einzelnen Fabrikate nur von den Herstellern repariert werden konnten. Die Schwerfälligkeit des Produktionsapparates ist aus dem Gesagten deutlich erkennbar. Sie mußte in entsprechender Weise auf die Gesamtentwicklung wirken. Der Plan für die Gründung eines Gewerbevereins wurde von einem Schwarzwälder Uhrmacher Namens Johannes Bürk ins Leben gerufen. Bürk hoffte durch seine geplanten Maßnahmen die Uhrmacherei zu heben und stellte sich deshalb uneigennützig in den Dienst der Sache. Der Verein, den man schaffen wollte, und dem sich 67 Meister, das waren fast alle damaligen Schwenninger Uhrmacher, anschlossen, hatte Ziele im Auge, die die wirtschaftlichen Motive des Zusammenschlusses besonders hervortreten lassen.

Die Einrichtungen des Vereins sollten folgende Punkte umfassen:[3] 1. Eine Sammlung von Musteruhren, Musterzeich-

2) Dienstag, a.a.O., S. 56.
3) Schlenker, a.a.O., S. 36.

nungen und Modellen von Uhren und Werkzeugen zur Ausbildung des Schönheitssinnes und zur Verbreitung besserer mathematischer und mechanischer Kenntnisse in der Industrie. 2. Eine Maschinenwerkstatt, ausgerüstet mit Maschinen, die zum zweckmäßigen Betriebe der Fabrikation unentbehrlich, in den Uhrmacherwerkstätten aber noch nirgends zu finden waren. 3. Eine Räder- und Glockengießerei, die Schwenningen endlich von dem badischen Schwarzwald unabhängig machen sollte. 4. Eine Werkstatt zur Fabrikation von Tonfedern und Emaillezifferblättern, die ebenfalls im württembergischen Schwarzwald noch nicht hergestellt wurden. 5. Eine Gewerbehalle, worunter man wohl ein gemeinschaftliches Büro zum Einkauf des Rohmaterials und zum Verkauf von fertigen Waren verstand. Die Punkte 2, 3 und 4 der Aufgaben des Gewerbevereins zeigen deutlich die Bemühungen zu einem produktionstechnischen Zusammenschluß der einzelnen kleinen Betriebe. Von welchen kostenwirtschaftlichen Erwägungen man dabei ausging, wird weiter unten gezeigt. Man wollte eine gemeinschaftliche Maschinenanlage schaffen, hierdurch sollte dem einzelnen Unternehmer die Anschaffung der teuren Maschinen erspart werden, die er ja doch nicht voll hätte ausnutzen können. Andere angestrebte Einrichtungen hätten sogar eine Art vertikalen Zusammenschluß gebracht, wie die Einrichtungen von Rädern und Glockengießereien, Fabrikation von Tonfedern und Zifferblättern. Auf jeden Fall bestand die Tendenz, sich von fremden Fabrikanten freizumachen. Im Punkt 6 kommt das Streben nach gemeinsamen Absatze zwecks Kostenersparnis zum Ausdruck.

Ein rechnerisches Beispiel für die Kostenersparnis durch einen Zusammenschuß der Betriebe bringt Johannes Bürk, der Begründer des Planes, später im Württembergischen Gewerbeblatt von 1857, S. 154. Er setzt hier zahlenmäßig auseinander, wieviel Kostenaufwendungen für Anlagemittel durch die Konzentrierung eines Teils der Arbeit in einem Unternehmen und durch gemeinsame Beschaffung erspart werden konnten:

In Schwenningen werden für 57 Uhrmacher bei einer Produktion im Einzelnen benötigt:

1000	Drehbänke	a 44 fl.	das Stück	=	4400 fl.
57	Zahnmaschinen	a 60 fl.	das Stück	=	3420 fl.
57	Triebbohrer	a 25 fl.	das Stück	=	1425 fl.
					9245 fl.

Bei gemeinschaftlicher Produktion werden von 57 Uhrmachern benötigt:

3	Zahnmaschinen	a 150 fl.	das Stück	=	450 fl.
25	Drehbänke	a 44 fl.	das Stück	=	1000 fl.
3	Triebbohrer	a 25 fl.	das Stück	=	75 fl.
					1525 fl.

Die damalige Regierung befaßte sich auch mit dem Plan und setzte eine Kommission ein, um ihn eventuell zu fördern. Die Pläne wurden jedoch durch einen großen Brand in Schwenningen 1850 in den Hintergrund gedrängt. Diese Tatsache gab noch 1904 einem Nachkommen Johannes Bürk's Klagen zu folgenden Ausführungen:[4] „So sehen wir die Hoffnungen unserer Uhrmacher getäuscht und müssen das aufs Tiefste beklagen. Wer vermag heute noch zu entscheiden, ob nicht diese Vereinigung, da auch ohne sie die Uhrenindustrie in der Hauptsache auf den Schwarzwald lokalisiert liegt, zu einer dauernden Konzentration führen konnte, welche noch heute alle Beteiligten in der Uhrenindustrie in gleicher Interessengemeinschaft umfassen würde und die ungeheuren Schädigungen der Auswüchse der Konkurrenz mit ihren Millionenverlusten vermieden hätte."

Es ist vermieden worden, jede Einzelheit, die den Gewerbeverein betrifft, zu schildern, vielmehr sollte nur gezeigt werden, daß der Gedanke des Zusammenschlusses schon 1849 vorhanden war, und daß das Schwergewicht bei den Ueberlegungen des Planes auf die Kostenfragen gelegt wurde.

Die Bewegung versiegte jedoch. In der Folgezeit wurden keine weiteren Versuche des Zusammenschlusses unternommen.[5] Das System der kleingewerblichen Produktionsweise blieb auf seinem alten Niveau stehen. Die Folge war, daß das Gewerbe nach und nach seine Stoßkraft verlor und vornehmlich von der immer stärker anwachsenden ausländischen Kon-

4) Richard Bürk, a.a.O., S. 75.

5) Es wäre in diesem Zusammenhange nur noch der Gewerbeverein des badischen Schwarzwaldes in Schönenbach zu erwähnen, der von den ungefähr gleichen Zielen, wie der Schwenninger Gewerbeverein geleitet wurde. Seine Existenz ist jedoch noch weniger in Erscheinung getreten und es erübrigt sich eine spezielle Behandlung.

kurrenz überflügelt wurde. Diese arbeitete mit neuen Arbeitsmethoden und war mit allen Neuerungen der damaligen industriellen Technik ausgestattet und konnte entsprechend billigere Erzeugnisse auf den Markt bringen. So waren die ausländischen Uhren beispielsweise um ein Drittel billiger als die Schwarzwälder Erzeugnisse.[6] Wiener Regulateure und französische Pendeluhren konkurrierten erfolgreich mit den weniger eleganten Schwarzwälder Uhren.

Der stärkste Konkurrent jedoch, der sich besonders zur Zeit der Einführung der Maschinentechnik bemerkbar machte, waren die U.S.A. Die Vereinfachung des Produktionsprozesses hatte dort ihren Ursprung genommen und ermöglichte so größere Billigkeit, die für die deutsche Uhrenindustrie auf dem Weltmarkt äußerst schädigend wirkte. Der Mann, der erkannte, welche Maßnahmen ergriffen werden mußten, um der Schwarzwälder Uhrenindustrie wieder ihre frühere Geltung zu veschaffen, war, wie schon erwähnt, Erhard Junghans. Ohne im Rahmen dieser Arbeit auf nähere Einzelheiten über sein Wirken eingehen zu wollen, sei festgestellt, daß er es durch Einführung amerikanischer Maschinen und des Systems der auswechselbaren Teile verstand, die Industrialisierung auf dem Schwarzwalde im weitesten Maße herbeizuführen. Die hierdurch entstandenen Produktionssteigerungen sind schon dargestellt worden, vgl. S. 5. Im engen Zusammenhange hiermit mußte eine Erweiterung der Absatzgebiete Platz greifen, um nicht der Gefahr der Absatzstockungen ausgesetzt zu sein. Der Einführung der sogenannten amerikanischen Fabrikationsmethode ist jedenfalls die Weltmarktstellung der deutschen Uhrenindustrie vor allen Dingen zu verdanken. (Vgl. auch Schlenker, a.a.O., S. 43.)

B. Die ersten Bestrebungen zur Zeit der industriellen Produktionsweise.

1. Die Regelung der Regulateurpreise von 1886.

Die industrielle Entwicklung war der Zusammenschlußbewegung förderlich. Das ist um so bemerkenswerter, als es der psychologischen Einstellung der Uhrenindustriellen gar nicht entsprach, gegenseitige Annäherung zu suchen. Es muß

6) Moker, a.a.O., S. 8.

geradezu als ein für die Uhrenindustrie charakteristisches Beispiel angesehen werden, daß schon 1886 ein Versuch gemacht wurde, eine Annäherung zustande zu bringen, deren Erfolg in der sogenannten Regelung der Regulateurpreise gipfeln sollte. Der führende Kopf der Bewegung war Erhard Junghans. Unter seiner Leitung im Verein mit der Schwarzwälder Handelskammer kam man überein, sich zu vereinigen. Das Abkommen war wirksam von 1886—1889. Der Inhalt des Vertrages bestand im Wesentlichen in einer Preisregelung für Wiener Regulateure, dem Haupterzeugnisse der damaligen Zeit. Sämtliche übrigen Produkte fielen nicht unter diese vertragliche Regelung und durften nach eigenem Ermessen verkauft werden. Die größte Schwierigkeit des Versuches zu einer Einigung muß darin gesehen werden, daß sich aus der Vertragsregelung Einschränkung für die Befugnisse der Fabrikanten und Unterordnungen ergeben mußten, zumal wenn man bedenkt, daß die einzelnen Unternehmen 1886 auf immer noch verhältnismäßig jungen Füßen standen und der Hang zur Selbstständigkeit sehr groß war. Der Hauptgrund für diese erstmalige Vereinbarung war, daß zu Beginn der 80er Jahre der Gegensatz zwischen Produktion und Absatz einerseits und dem Ankaufspreis der Rohmaterialien und fallenden Verkaufspreisen andererseits rascheste Abhilfe erheischte. Es sind hier deutlich die Folgen der Einführung der Maschinentechnik zu sehen. Durch die zunehmende Mechanisierung war man in die Lage gekommen, die tägliche Produktionsziffer um ein Vielfaches zu erhöhen. Der Preiskampf, durch das Streben nach Absatz entstanden, konnte auch nur bis zu einer aus sich selbst heraus bestimmten Grenze geführt werden, wenn nicht ein allgemeines Darniederliegen des gesamten Industriezweiges die Folge sein sollte.

Das Ergebnis, um es hier vorweg zu nehmen, war nicht das gewünschte. Wohl blieb die Vereinbarung bis zu ihrem vertraglich festgelegten Ende bestehen, aber die Preise zeigten keine Festigkeit, sie sanken im Gegenteil noch weit unter den Stand von 1886, dem Zeitpunkte des Beginns der Preisregelung. Der Versuch war mißglückt. Den großen Teil der Schuld an diesem Scheitern trugen die Fabrikanten selbst. Es war zur Gewohnheit geworden, daß man sich nicht an die getroffenen Vereinbarungen hielt sondern die vorgeschriebenen Preise unterbot. Die Erschütterung der Abma-

chungen war die natürliche Folge dieses Vorgehens. Hinzu kam, daß den Organen der Preiskonvention keine genügende Macht zu einer straffen Durchführung der Vereinbarung gegeben worden war.

2. *Gemeinsames Verkaufskontor der Regulateurfabrikanten 1890.*

Der Mißerfolg der 1889 wieder aufgelösten Vereinbarung hatte jedoch nicht die Wirkung, daß weitere Ansätze zu gemeinsamer Verständigung unterblieben. Vielmehr trat 1890 eine neuerliche Abmachung, die sich als „gemeinsames Verkaufskontor der Regulateurfabrikanten" bezeichnete, ins Leben. Bedingend für diesen neuerlichen Zusammenschluß waren die gleichen Verhältnisse, welche die Regelung der Regulateurpreise hervorgerufen hatten. Nach dem Aufhören der Preisvereinbarung entwickelte sich der Preiskampf in gleicher Weise wie im Jahre 1886. Die Anschaffungskosten für Rohmaterialien wurden im Verhältnis zu den sinkenden Preisen der Fabrikate immer höher.

Der Grund des Mißerfolges dieser neuerlichen Verständigung ist abermals auf Seiten der Produzenten zu suchen. Die Preisunterbietungen blieben aus, dafür wurde aber von Seiten des Großhandels größte Zurückhaltung im Einkauf ausgeübt. Die Folge dieser Stellungnahme des Handels war eine neue Ueberproduktion, die sich letzten Endes wieder im Sinken der Verkaufspreise zeigen mußte. Die Ueberproduktion konnte aber nur deshalb entstehen, weil die Vereinbarungen sich nur auf preisfunktionelle, nicht aber auch auf produktionstechnische Verhältnisse bezogen. Diese Meinung muß sich aus der Lage der Verhältnisse heraus bilden. Hier scheint die schon mehrfach zitierte Mentalität des Schwarzwälder Uhrenfabrikanten eine Rolle insofern gespielt zu haben, als es ihm mit seinem Persönlichkeitbewußtsein unvereinbar erschien, sich auf Bindungen, die über eine preisregelnde Wirkung hinausgingen, einzulassen. Man hat sich nicht nur vom Prinzip der Wirtschaft, sondern auch von dem der individuellen Eigenart leiten lassen.

Die Finanzierung der Verkaufszentrale sowie die Verteilung der Ueberschüsse waren vertraglich geregelt worden. Die durch die Vertriebstätigkeit entstehenden Spesen wurden durch eine Provision, die man den einzelnen Firmen nach

der Größe ihrer einzelnen Aufträge berechnete, aufgebracht. Der Vertrag wurde vorzeitig beendet und das gemeinsame Verkaufskontor beschloß damit sein Dasein, ohne Erfolge in der erwarteten Art erzielt zu haben. Einen wesentlich bedeutsameren Faktor im Zusammenhang mit der Zusammenschlußbewegung stellt eine Preiskonvention, die 1895 abgeschlossen wurde, dar.

3. *Konvention der Fabrikanten von Uhren amerikanischen Systems 1895—1898.*

a. Die Gründe dieser Bestrebung.

Die Konvention von 1895 hat schon dadurch, daß sie über eigene Kontrollorgane verfügte und mit Konventionalstrafen im Falle eines Vertragsbruches drohte, eine besondere Bedeutung. Sie hat auch größeren Erfolg gehabt als die vorhergehenden Preisvereinbarungen. Einer Ergänzung der Preisvereinbarungen durch eine Kontingentierung der Fabrikation stand aber in der Uhrenindustrie die Mannigfaltigkeit der Produkte gegenüber. Ferner war es schwierig, eine befriedigende Einschätzung der Produktionsfähigkeit jedes einzelnen Unternehmens vorzunehmen.

Der Hauptgrund des Zusammenschlusses zu einer festgefügten Preiskonvention ist in Uebereinstimmung mit den Motiven zu den beiden schon dargestellten Vereinbarungen wieder in dem Absinken der Preise zu suchen, das, nachdem das „Verkaufskontor" zu existieren aufgehört hatte, seinen Fortgang nahm und abermals die Ursache zu äußerst heftigen Preiskämpfen wurde.

Ein kleines aber instruktives Bild für die damalig ständig sinkende Preisbewegung zeigt die nachstehende Tabelle:[7]

	Baby-Wecker	Jocker-Wecker
1884	M. 4,75	—
1888	M. 3,75	M. 6,70
1893	M. 2,00	M. 4,30
1895	M. 1,80—2,10	M. 3,60—3,75
1897	M. 2,10—1,90	M. 3,90—4,00
1901	M. 1,60—1,80	M. 2,90—3,25
1905	M. 1,30—1,60	M. 2,45—3,00

7) Kuckuck, a.a.O., S. 67.

	Regulateur-Werke	Pet-Wecker
1889	M. 6,80	—
1893	M. 4,75	M. 2,00
1895	M. 4,60—4,70	M. 1,80—1,90
1897	M. 4,60—4,70	M. 1,80—2,10
1898	M. 4,25—4,35	M. 1,65—1,70
1901	M. 4,00—4,20	M. 1,60—1,80
1905	M. 3,60—3,90	M. 1,25—1,50

Diese teilweise 65%ige Preissenkung mußte aber in ihren Auswirkungen bis in die Arbeiterschaft zurückstrahlen und Lohnsenkungen zur Folge haben. Sie waren damals leichter durchzuführen als heute, weil tarifvertragliche Bindungen noch nicht bestanden. Mit Rücksicht auf den Export durften Qualitätsverschlechterungen nicht eintreten. — Ganz im Gegensatz zur Preiskurve der Fabrikate entwickelten sich die Preise des wichtigsten Rohstoffes, des Messings. Die Anschaffungskosten waren in der Zeit des allgemeinen Preisrückganges um 25—30% gestiegen. Am 25. 8. 1895 wurde der Konventionsvertrag abgeschlossen. Es handelte sich um die 6 größten Regulateurfabrikanten, die Uhren amerikanischen Systems herstellten. Die ersten Wirkungen der neuen Vereinbarung zeigten sich in einer 5—7%igen Preiserhöhung, um somit vor allen Dingen die in Aussicht genommene Preisbeständigkeit auf einer normalen Basis zu beginnen. Mit den hinzutretenden Fabrikanten betrug die Zahl der Mitglieder später insgesamt 15. Neben der Preisregelung wurden auch Vereinbarungen über Absatzverhältnisse, Zahlungs- und Lieferungsbedingungen getroffen. Die straffe Regelung im Gegensatz zu den früheren Zusammenschlüssen kommt besonders dadurch zum Ausdruck, daß neben den üblichen Konventionalstrafen und sonstigen Kontrollmaßnahmen auch eine Generalversammlung als oberstes Konventionsorgan ins Leben gerufen wurde.

b. Das Ergebnis.

Der Erfolg dieser Preiskonvention zeigt sich in deutlicherer Weise als bei den früheren Verständigungen und Abmachungen. Der stärkste Erfolg läßt sich in der auf Seite 34 angeführten Preistabelle erkennen. Während der Jahre, in denen die Konvention bestand, sind für alle vier Arten von Uhren Preissenkungen nicht festzustellen. Die Einwirkungen

sind weiterhin mit ziemlicher Deutlichkeit in dem bilanzmäßig angewiesenen Reingewinn[8] zu erkennen.

Jahr	AG. für Uhrenfabrikation Lenzkirch	Badische Uhrenfabrik Furtwangen	Hamburg-Amerik. Uhrenfabriken AG.[9]
1894	M. 85 601,—	45 530,—	76 207,—
1895	M. 105 405,—	2 071,—	?
1896	M. ?	17 614,—	?
1897	M. 121 004,—	44 591,—	190 316,—
1898	M. 109 099,—	?	?
Aktienkapital	M. 692 000,—	1 000 000,—	800 000,—

Die Veränderungen der Weltmarktpreise für Messing fing man durch wechselnde prozentuale Aufschläge auf, die beispielsweise betrugen: September 1895 10%, Mai 1897 2—3%, März 1898 3—5%. Die Steigerung der Messingpreise machte vom März 1895—1897 20% aus. Die Konvertion jedoch konnte sich diesen Erhöhungen in der geschilderten Weise anpassen. Der größte Einfluß, den die Stetigkeit der Preise hatte, ist auf dem Gebiet der Kalkulation und Selbstkostenrechnung zu suchen, denn hiermit war die Grundlage für exakte Kalkulationen gegeben, die immer noch in Anbetracht dessen, daß die Konsumentenschaft billigere Angebote gewöhnt war, durchgeführt werden mußten. Ein Kennzeichen des Erfolges ist ferner in der Tatsache zu sehen, daß ungefähr nach zweijährigem Bestehen der Konvention, als man ihre Wirkung schon erkennen konnte, eine Besprechung stattfand, die sich mit der Gründung einer Konvention für sämtliche Schwarzwälder Fabrikanten befaßte.[10] Diese Organisation sollte bis zu einem gewissen Grade vertikal insofern aufgezogen werden, als man die Gußlieferanten, die zur Hilfsindustrie zählten, mit in den Konventionsvertrag hineinziehen wollte. Vor allen Dingen sollte jedoch durch diese Maßnahme die Belieferung von Gußstücken an Außenseiter nicht erfolgen können, da diese mit einem Aufschlag von 30—40% beliefert werden sollten. Als Gegenleistung hierfür wurde den Gießereifabrikanten ein bestimmter Kundenkreis zugesichert. Dieser Plan

8) Nach Loth, a.a.O., 322, 323, kommt das Ergebnis vor allen Dingen mit in einer Stabilisierung der Löhne zum Ausdruck. Zahlenmaterial zum Beleg dieser Tatsache war nicht mehr zu erlangen.
9) Handbuch der Süddeutschen Aktiengesellschaften, Bayern, Württemberg und Jahrgang XI—XIII, XV und XVII.
10) Moker, a.a.O., S. 53.

mußte jedoch fallen, da die Konvention schon früher ihr Ende erreichte, ehe die letztgenannten Verhandlungen zum Abschluß gelangt waren.

Die Konventionsvereinbarungen erstreckten sich auch auf die Exportverhältnisse. So wurden beispielsweise mit den Händlern der Hauptausfuhrländer Rabattsätze, Preise und Lieferungskosten vereinbart. Es galten besondere Preisermäßigungen für diejenigen Firmen, die im Exportlande eigene Niederlassungen unterhielten. Ein weiterer Erfolg ist darin zu sehen, daß die Konvention auch auf die Handelsvertragsverhandlungen einzuwirken suchte. (Vgl. auch Loth, a.a.O., S. 322). So hatte diese Preiskonvention Ergebnisse zu zeitigen, die den vorhergegangenen Vereinbarungen nicht vergönnt gewesen waren. Aber gerade der Erfolg sollte das Ende der Konvention bedeuten. Nicht aus freien Stücken heraus hatten die Fabrikanten die Vereinbarung geschlossen, sondern die wirtschaftliche Not zwang sie dazu, der sie sich nur ungern beugten. Die erzielten Erfolge ließen auch das Selbstständigkeitsverlangen wieder erwachen und damit den Drang nach Loslösung vom Vertragsverhältnis. Es trat eine gewisse „Konventionsmüdigkeit" in Erscheinung, hervorgerufen dadurch, daß die Kostenaufwendungen und der Ertrag des einzelnen Unternehmens, wieder in wirtschaftlich gerechtfertigten Verhältnis zueinander standen, und der Einzelne glaubte, losgelöst von allen Bindungen, den Markt sich besser zu Nutze machen zu können. Den Anlaß zur Konventionsauflösung gab die Firma Gebr. Junghans AG. Diese Gesellschaft begründete ihr Vorgehen damit,[11] daß die Konventionsmitglieder die Bestimmungen nicht beachteten und dadurch in großem Maße schädigend für die übrige Industrie wirkten. In der Tat hatte das „Schwenninger Dutzend" (= 14 Stück) geradezu eine gewisse Berühmtheit erlangt. Durch dieses Vorgehen, das eine erneute Preisdrückerei darstellte, wurde der Sinn der Konvention aufs Gröbste gefährdet. Kurz nach dem Austritt der Firma Gebr. Junghans AG. kam diese mit neuen Preislisten auf den Markt, deren Preise unter denen der Konvention lagen. Diese Gelegenheit bot den übrigen Konventionsmitgliedern Grund genug, den Gesamtvertrag zu kündigen und damit das Ende der Preiskonvention 1898 herbeizuführen.

11) Rundschreiben der Firma Gebr. Junghans, AG., aus dem Jahre 1898.

C. Der Zusammenschluss zu den Vereinigten Uhrenfabriken A.-G. inkl. vorm. Gustav Becker.

1. Kurzer Rückblick auf die Geschichte der Freiburger Industrie.

Die Freiburger Industrie gründete sich vornehmlich auf die schlechten Arbeitsverhältnisse und Lebensbedingungen der in der dortigen Gegend ansässigen Weber. Gustav Becker erkannte, daß diesem Zustande durch Einführung einer neuen Industrie Abhilfe geschaffen werden konnte. Er setzte seinen Plan 1847 in die Tat um. Er hatte die Produktionsweise der Schwarzwälder als veraltet erkannt und begann mit der fabrikmäßigen Herstellung von Wanduhren, vornehmlich von sog. Gewichtspendeluhren nach Wiener Muster, deren Fabrikation er in Wien kennen gelernt hatte. Dank der Subventionen des Preußischen Staates, dem auch an einer Besserung der Lebensverhältnisse der schlesischen Weber gelegen war, gelang der Plan Gustav Beckers vollständig. Die Freiburger Industrie war in ständigem Aufblühen begriffen. Hierzu trug auch die schon erwähnte günstige Absatzmöglichkeit nach Osten wesentlich bei. Hinzu kam, daß sich im Laufe der Zeit eine Holzgehäuseindustrie herangebildet hatte, und daß Becker durch Lieferung an staatliche Anstalten, wie Bahn und Post, weiterhin unterstützt wurde.

Die stets wachsenden Umsätze und die im Zusammenhange damit vorgenommenen Betriebsvergrößerungen veranlaßten Beckersche Arbeiter, die sich nach und nach zu einem besonderen Stamm herausgebildet hatten, Produktivgenossenschaften zu bilden, um die Uhrenfabrikation selbst zu betreiben. Diese Genossenschaften fanden sehr bald Nachahmung und so entstanden im Laufe der Zeit die nachstehenden Unternehmungen:[12]

H. Endler & Co.	1865	Germania	1871
A. Willman & Co.	1872	W. Sabarth	1873
Borussia	1888	Kappel & Co.	1882
Concordia	1881	Karl Böhm	1895

Der den Webern angeborene Fleiß und ihre Sparsamkeit brachten es zu Wege, daß aus kleinen Anfängen heraus schließlich

12) Jubiläumsfestschrift der Fa. Vereinigte Freiburger etc.

Unternehmen von ansehnlichen Ausmaßen entstanden. Die Firma Willmann & Co. beispielsweise wurde eine der stärksten Konkurrenten der Firma Gustav Becker.

2. *Die Gründe des Zusammenschlusses.*

Sparsamkeit und Fleiß allein können jedoch nicht die Leitmotive des kaufmännischen Unternehmens sein, es gehört auch ein Erfassen und Beurteilen der allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnisse dazu. Das letztere fehlte jedoch völlig den Freiburger Fabrikanten, und sie konnten sich der Schwierigkeiten, die ihnen mit Betriebserweiterungen und Absatzmarktvergrößerungen erwuchsen, nicht mehr erwehren. Diese äußerten sich besonders durch schwierige finanzielle Verhältnisse, deren Ursache in verfehlten Kapitaldispositionen zu suchen war. Besonders fühlbar machte sich im Laufe der Zeit auch die Konkurrenz des Schwarzwaldes, zumal man hier auch dazu übergegangen war, nach Freiburger Muster die Produktion von Gewichtspendeluhren aufzunehmen. Diese Maßnahme war eine natürliche Folge des Emporkommens Freiburgs, und man hatte gelernt, daß durch die Herstellung dieser Uhren mit einem ansehnlichen Gewinn zu rechnen war. Für die Schwarzwälder Fabriken war es besonders günstig, diese Neufabrikation aufzunehmen, da dort schon in vielen Fällen Großbetriebe mit mechanisierten Produktionsapparaten vorhanden waren, und die Neueinführung nur auf eine Umstellung hinauslief. Damit war die Schwarzwälder Industrie in die Lage versetzt, die Preise teilweise niedriger zu setzen als in Schlesien. Leider ist es nicht möglich, Preisvergleiche aus jener Zeit zu zitieren.

Die Freiburger Industrie, die vornehmlich in produktionstechnischer Hinsicht in ihrer Entwicklung so viel versprochen hatte, war nicht mit den Neuerungen auf technischem Gebiete mitgegangen, sondern auf dem Niveau der Gründungszeit der Genossenschaften stehen geblieben. Der erzielte Ertrag ließ Neuanschaffungen mit dem Ziele der Produktionsvereinfachung nicht zu. Ganz im Gegensatz zur sonstigen wirtschaftlichen Denkart der Freiburger Uhrenfabrikanten erkannte man richtig, daß die wirtschaftlichen Mißstände nur durch einen umfassenden Zusammenschluß in vornehmlich betriebstechnischer Hinsicht behoben werden konnten. Da die Firma Gustav Becker von den dargestellten Verhältnissen am

wenigsten betroffen war, fiel ihr für den kommenden Zusammenschluß die führende Rolle zu. Die angestrebten Verbesserungen und die Einführung neuer, Zeit und Geld sparender Maschinen, erforderten jedoch große fianzielle Leistungen. Es gelang, das Breslauer Bankhaus E. Heimann an dem Zusammenschlußplan zu interessieren. Das Interesse der genannten Bankfirma ging soweit, daß einem Bankkonsortium der Auftrag gegeben wurde, die Uhrenfabrik von Gustav Becker nebst deren Zweigniederlassung in Braunau die Fabriken von A. Willmann & Co., Germania, Concordia, Kappel & Co. und C. Böhm zu erwerben.[13] Diese genannten Unternehmungen wurden am 22. 6. 1899 in eine neugegründete Aktiengesellschaft mit einem Gesamtstammkapital von M. 2 700 000,— eingebracht. Diese Gründung ist ein Schulbeispiel für eine solche mit Sacheinlagen (§ 186 HGB.) bezw. eine Fusionierung ohne Liquidation nach § 306 HGB.

Es ist angebracht, in diesem Zusammenhange auf die grundverschiedene Einstellung der Freiburger Fabrikanten denen des Schwarzwaldes gegenüber hinzuweisen. Es ist nichts bekannt von Differenzen, als die Bewertung der einzelnen Unternehmungen vorgenommen wurde, sondern man scheint von dem wirtschaftlichen Zweck des Zusammenschlusses überzeugt gewesen zu sein. Aus dieser Einstellung heraus ist es wohl zu erklären, daß die neue Firma, auch in späteren Zeiten, mehr als alle anderen deutschen Uhrenfabriken, die meistens Familiengründung waren, in ihrer Leitung und ihrem Ausbau nach innen und außen nicht durch individuelles Streben einzelner bestimmt war, sondern daß sich die Wirtschaftsgestaltung nach dem demokratischen Prinzip im deutschen Aktienrecht vollzog. — Die neue Firma firmierte zuerst unter dem Namen „Aktiengesellschaft für Uhrenfabrikation". Um den Namen des Gründers jedoch der Nachwelt zu erhalten, wandelte man die Firma später in „Vereinigte Freiburger Uhrenfabriken-AG. inkl. vorm. Gustav Becker" um.

Die mit M. 2 250 000 eingeschätzten Materialwerte wurden mit nur 1 000 530 Mark übernommen. Aus der verbleibenden Restsumme wurden neue Werkanlagen und neue Maschinen angeschafft.[14] Die Aktien der neuen Gesell-

13) Eisfeld, Hdwbch. d. BW. Bd. II, S. 973: „Es gehört zu den Eigenheiten deutscher Finanzierungstechnik, Fabrikanlagen oder Erweiterungen zunächst mit Hilfe von Bankkrediten zu schaffen und erst, wenn dieser Kredit eine ziemliche Höhe erreicht hat, die für langfristige Anlagen gegebene Form des langfristigen Fremdkapitals durch Ausgabe von Teilschuldverschreibungen zu wählen.

14) Gantner, a.a.O., S. 76.

schaft wurden von drei Gruppen übernommen: 1. den ehemaligen Besitzern, der einzelnen Unternehmen, 2. zwei Industriellen aus dem Schwarzwald und 3. einigen Banken zum Zwecke der Börseneinführung und Emissionierung. —

3. Das Ergebnis und seine bilanzmäßige Darstellung.

Das erste Geschäftsjahr[15] vom 1. 8. 1899 bis zum 31. 7. 1900 dauernd, zeichnete sich vornehmlich durch Anschaffung von neuen rationellen Maschinen aus. Nach Angabe der Geschäftsleitung[16] wurde dadurch eine Vermehrung und vor allen Dingen eine Verbilligung der Fabrikate erzielt, dennoch konnte das Geschäftsjahr nicht als gewinnbringendes angesehen werden. Hindernd waren vor allen Dingen die schlechten Absatzverhältnisse. — Diese zeigten auch im zweiten Geschäftsjahr noch keine Besserung, und wirkten derart auf das Geschäftsergebnis ein, daß die Bilanz einen Verlust von M. 132 660,— aufwies. Wesentlich hierfür ist wohl besonders der Umstand, daß Freiburg nur gute Qualitäten herstellte und die Produktion der billigeren Uhrenarten nicht betrieb. Der Zug der Zeit ging jedoch schon damals dahin, das preiswertere Fabrikat den teueren Qualitätswaren vorzuziehen. Eine weitere Folge der vornehmlichen Qualitätsarbeit war es, daß es nicht gelang, eine umfassende Senkung der Fabrikationskostenaufwendungen herbeizuführen. Es waren wohl neue technisch einwandfreie Maschinen aufgestellt worden, dabei jedoch keine Aenderung im System der Produktion vorgenommen. Entsprechend den Neuanschaffungen mußten die Abschreibungsposten größer werden, der Selbstkostenbetrag des Einzelproduktes erfuhr damit eine Vergrößerung.

Da die allgemeine Marktlage Preiserhöhungen verbot, mußten die erhöhten Kostenquoten vom Produzenten getragen werden, der Ertrag an der Produktionseinheit verkleinerte sich demnach. Die Absatzstockung zeigt ihren Niederschlag in dem bilanzmäßigen Verlust. Nach Angabe der Geschäftsleitung kamen hierzu noch innerbetriebliche Wirkungen, deren Erfolg man bei der Zusammenschließung noch nicht genau erkennen konnte. — Das zahlenmäßige Ergebnis der Erhöhung der allgemeinen Kostenaufwendung findet sich in der Verlust-

15) Unberücksichtigt bleibt die Zeit v. 22. 6. 1899—31. 7. 99, die ein Uebergangsstadium darstellte und bilanzmäßig folgendermaßen zum Ausdruck kam. Aktiva: Bankierguthaben 2 706 432,85 M. Passiva: Aktienkap. M. 2 700 000,—, Konto pro Diverse M. 166,66, Gewinn: M. 6 266,19.

16) Freiburger Geschäftsbericht 1899/1900.

und Gewinnrechnung, wo vom Jahre 1900—1901 die Kostenaufwendungen um 67 859 M. höher als im Jahre 1900 waren. (Von M. 446 413,— auf M. 514 227,—.) Vom rein bilanzmäßigen Standpunkt aus sei für das Ergebnis des zweiten Geschäftsjahres nur gesagt, daß sich die Zunahme der Kreditoren aus einer Inanspruchnahme eines Bankkredites erklärt, der zur Bezahlung rückständiger Dividende und Tantiémen, Neuanschaffung und Neuanlagen aufgenommen wurde. Die Zunahme der Warenvorräte und Abnahme der Debitoren können eventuell als Beweis für die Absatzstockung herangezogen werden. (Siehe Bilanztabelle S. 34.)

Das Gewinnstreben der neuen Unternehmung konnte jedoch auch im dritten Geschäftsjahr noch keine Früchte tragen. Es erfolgte jedoch eine entscheidende Umstellung der Produktionsweise: man ging zur Massenherstellung über in der klaren Erkenntnis, daß durch Herstellung billiger Massenprodukte neue Absatzmöglichkeiten erschlossen werden könnten, das Produktionsverfahren verbilligt würde und mit einem gewinnbringenderen Arbeiten der Unternehmung zu rechnen sei. Allerdings durfte man diese Maßnahme nur ergreifen unter der Voraussetzung, daß auch ein entsprechender Massenkonsum zu erwarten sei.

Die Absatzmöglichkeiten entsprachen jedoch nicht der neueingeführten Massenherstellung. Sie waren so schlecht, daß sich die Geschäftsleitung gezwungen sah, auf Lager arbeiten zu lassen, um Arbeiterentlassungen zu vermeiden.

Der Grund der Absatzstockung lag nun nicht mehr in den teuren Erzeugnissen Freiburgs, sondern er ist in einer um diese Zeit anhaltenden wirtschaftlichen Krisis und in kriegerischen Verwicklungen zu suchen.[17] Der bilanzmäßige Verlust ist jedoch aus den Preisdrückereien der Schwarzwälder Konkurrenz zu erklären. Die dortigen Geschäftsprinzipien wirkten sich also auch bis nach Freiburg aus. Die Senkung der Generalunkosten, so in der Freiburger Verlust- und Gewinnrechnung benannt, von M. 514 272,— auf M. 415 818,— ist aus den Rationalisierungmaßnahmen, durchgreifenden Betriebsvereinfachungen und äußersten Sparmaßnahmen zu erklären. Da sich im folgenden Geschäftsjahr die allgemeine Lage nicht gebessert hatte trotz der einschneidenden Veränderungen im

17) Freiburg, Geschäftsbericht 1901/02.

Produktionsprogramm, sah man sich gezwungen, das Hilfsmittel einer Sanierung zu ergreifen.

Diese Sanierung ist geradezu ein Schulbeispiel für eine solche mit Buchgewinn. (Reine Sanierung mit Herabsetzung des Eigenkapitals.) Der Verlust des Jahres war mit dem des Vorjahres zusammengenommen auf M. 277 926 angewachsen. (Siehe Bilanz 1902.) Zur Tilgung der Unterbilanz setzte man das Grundkapital von 2 700 000 M. auf 2 250 000 M. herab. Der hierdurch entstehende Buchgewinn wurde zur Verlustdeckung, zur Abschreibung und als Deckung für die Beschaffungskosten einer aufzunehmenden Anleihe verwendet. Als Hauptmotiv für die Sanierung muß vornehmlich der wiederkehrende Verlustabschluß angesehen werden, der seine Ursache weder in fehlerhaften technischen Dispositionen noch in der Beibehaltung einer teuren Absatzorganisation hat, sondern in den Konkurrenzpreisen der Schwarzwälder Industrie. Leider waren die Bilanzen für die Jahre 1903 und 1904 nicht mehr erreichbar, sodaß darauf verzichtet werden muß, einen Einfluß der Sanierung in diesen Jahren bilanzmäßig nachzuweisen. Soviel konnte jedoch festgestellt werden, daß im 5. Geschäftsjahr 1903/04 eine Anleihe von M. 1 500 000,— aufgenommen wurde, zur Ausgabe gelangte und begeben wurde. Es handelt sich um eine Ausleihe, die zu 4,5% zu verzinsen und innerhalb 32 Jahre zum Kurse von 105 zurückzuzahlen war. Die allgemeine Lage hatte sich durch guten Beschäftigungsgrad und damit verbundenen guten Absatz gebessert. Die Zukunft bot damit gewisse Garantien für die Aufnahme einer solchen Anleihe. Der im Gegensatz zum Jahre 1902 angestiegene Unkostenbetrag ist wohl auf den erhöhten Absatz zurückzuführen, zumal sich auch die Größe des Rohgewinnes gehoben hat. So schloß dieses Geschäftsjahr als erstes Jahr nach drei verlustbringenden mit einem Reingewinn von M. 100 996,— ab. Auch das Jahr 02/03 scheint ein Verlustjahr gewesen zu sein, was aus dem für 1903/04 fehlenden Gewinnvortrag zu schließen ist.

In der Folgezeit beginnt ein langsames, aber stetig anhaltendes Gesunden der Unternehmung. Der Einfluß der Sanierung ist jetzt zahlenmäßig erfaßbar. So sind nach den Angaben für das Jahr 1904/05 die Absatzverhältnisse gut und damit verbunden stetige volle Beschäftigung. Der Einfluß eines Beschäftigungsgradwechsels auf die industrielle Kostenentwicklung war also in einem hohen Grade ausgeschaltet. Bilanzmäßig ist in diesem Zusammenhange besonders hervorzuheben, daß an Stelle der stark gesunkenen Kreditoren-Wertgrößen, von 1 831 475,— auf 96 880,—, die schon erwähnte Obligationsanleihe in Höhe von M. 1 500 000,— erscheint (vgl. Bilanztabelle S. 34).

Auch in den folgenden Jahren war die Entwicklung Freiburgs günstig. Die Anforderungen an die Produktion wurden im Jahre 1906/07 so stark, daß man Mühe hatte, den gesteigerten Ansprüchen gerecht zu werden.[18] Nach dem Geschäftsbericht bewertete man in diesem Jahre die Warenvorräte außerordentlich vorsichtig mit Rücksicht auf die stark schwankenden Rohmaterialienpreise und die der Mode unterworfenen Muster. Einen Rückschlag in dieser Entwicklung bringt das Geschäftsjahr 1907/08. Er ist besonders zu erkennen aus der Verlust- und Gewinnrechnung, die ein beträchtliches Anwachsen der allgemeinen Kostenaufwendungen aufweist. (Vgl. Bilanztabelle Seite 34.) Die Quelle hierfür liegt besonders im Sinken der Messingpreise, während zur Produktion noch Messing verwandt werden mußte, das zu höherem Preise eingekauft worden war. Ein Konventionsvertrag, der noch an anderer Stelle zu erwähnen sein wird, war infolge mangelnden Absatzes von den Teilnehmern gekündigt worden. Somit war der Preiskampf aufs Neue ausgebrochen. Schließlich wirkten sich auch noch die Exportverhältnisse auf die Wirtschaftslage aus, zumal der Auslandsmarkt für Freiburg eine wesentliche Bedeutung erlangt hatte.[19]

Bis zu diesem Zeitpunkt sei die Entwicklung der Vereinigten Freiburger Uhrenfabriken betrachtet. Es ist mit einiger Ausführlichkeit ans Werk gegangen worden, die vielleicht nicht ganz im Einklang mit der an sich schon historisch gewordenen Tatsache steht. Dem Verfasser erschien dieser Zusammenschluß jedoch als ein sehr charakteristisches Beispiel dafür, daß industrielle Konzentrationen nicht immer sofort vom erwünschten Erfolg begleitet sind, und daß die Zusammenschlußbewegung nicht nur in der neuesten Zeit ein aktuelles Thema ist, sondern daß man auch schon um die Wende des Jahrhunderts daran dachte, wirtschaftliche Fragen mit diesem Hilfmittel zu lösen.

18) Freiburger Geschäftsbericht 1907.
19) Freiburger Geschäftsbericht 1907.

Zahlenmäßig stellt sich die Entwicklung Freiburgs folgendermaßen dar:

Jahr	Arbeiterzahl	Jahresproduktion in Stück
1850	15	480
1860	50	4 000
1870	300	24 000
1880	500	120 000
1890	800	105 000
1900	1 400	120 000
1913	2 300	350 000
1923	2 050	360 000
1927	2 050	?
1928	2 100	?

Jahr	Grundst. und Geb.	Anlagen	Waren-Vorräte	Kasse, Wechsel, Bank	Debitoren	Filiale Braunau	Verlust
31. 7.	1 196	687	889	58	381	330	
1901	1 187	710	1 031	87	338	330	132
1902	1 176	634	934	74	435	330	278
1905	1 071	417	1 106	241	876	330	
1907	1 044	355	1 241	553	659	330	
1908	1 080	390	1 430	383	520	330	

Passiva:	Aktienkapital	Kredit	Reserven	Reingewinn	Anleihe
1900	2 700	574	7	137	
1901	2 700	989	9,7		
1902	2 700	1 831	11 000		
1905	2 250	97	64	101	1 500
1907	2 250	35	87	227	1 500
1908	2 250	78	153	180	1 500

Entwicklung des Verhältnisses Fabrikations- + Betriebs- + Handlungsunkosten zum Bruttogewinn.

1900	446,4	725,1
1901	514,2	525,9
1902	515,8	421,5
1905	494,3	779,0
1907	581,2	1 029,7
1908	636,2	1 017,9

(Bilanzaufstellung für die Seiten 27—33.)

Die Zahlen wurden den Geschäftsberichten der entsprechenden Jahre entnommen und verstehen sich in tausend Mark.

Kapitel III.

Die Zusammenschlussbestrebungen von 1900—1914.

A. Der Plan zu einer Uhrenfabrik des württembergischen Schwarzwaldes.

1. Die Gründe dieser Bestrebung.

Anschließend an die Freiburger Zusammenschlußbewegung muß das Interesse wieder speziell den Konzentrationsversuchen im Schwarzwald zugewandt werden. Im Kapitel II B. 3 war die Konvention der Fabrikanten von Amerikaner Uhren in ihren Auswirkungen untersucht worden. Zwar waren Erfolge, die sich für die einzelnen der Konvention angeschlossenen Untersuchungen günstig auswirkten, festgestellt worden, es mußte jedoch auf die hierauf einsetzende Konventionsmüdigkeit, die nicht durch den Mißerfolg der Konvention, sondern im Gegenteil, von ihrem Erfolg bedingt war, berichtet werden; das Endergebnis war die Lösung des Konventionsvertrages.

Die verhältnismäßig günstige Wirkung der Konvention hielt aber nach ihrer Auflösung nicht mehr an. Als Charakteristikum der damaligen Lage der deutschen Uhrenindustrie kann man eventuell Kursstand der Aktien und Dividendengebaren aus den Jahren 1889 bis 1898 von zwei Uhrenfabriken ansehen. Diese Darstellung soll nur als Behelfsmittel in Ermangelung anderer Zahlen dienen und kann keinen Anspruch auf Erschöpfung haben:

Badische Uhrenfabrik-AG. in Furtwangen.[1]

1889	105	Kurs	8% Div.	1890	66	Kurs	8% Div.
1891	48	Kurs	4% Div.	1892	70	Kurs	0% Div.
1893	65	Kurs	0% Div.	1894	59	Kurs	0% Div.
1895	30	Kurs	1,5% Div.	1896	—	Kurs	2% Div.
1897	56	Kurs	0% Div.	1898	61	Kurs	2% Div.
1899	50	Kurs	0% Div.				

Gewinnerträge der Aktiengesellschaft für Uhrenfabrikation in Lenzkirch.

1895/96:	106 326 M.	1896/97:	121 004 M.
1897/98:	109 099 M.	1898/99:	96 719 M.
1899/1900:	91 327 M.		

1) Feuerstein, a.a.O., S. 10.

Die Rentabilität der einzelnen Unternehmen, die sich während der Zeit der Konvention gebessert hatte, erreichte wieder den Stand vom Jahre 1895. Hatte man 1899 einen Preisaufschlag erzielen können, so durften diese Maßnahmen künftighin nicht mehr durchgeführt werden. Grund dafür war einmal ein neuerlicher Preisrückgang des Messing, zum andern war das Angebot an Erzeugnissen der Uhrenindustrie auf dem Markte so groß, daß die scharfe Konkurrenz Preiserhöhungen nicht zuließ. Es ist immer wieder ersichtlich, daß bei den damaligen Messingpreisen ein spekulatives Moment in Rahmen der Kalkulation unerläßlich war. Infolge des guten Geschäftsganges, der bis zum Jahre 1898 angehalten hatte, nutzte man in der Uhrenindustrie auch noch nach der Auflösung der Konvention den Produktionsumfang voll aus. Hiermit war jedoch eine falsche Geschäftspolitik eingeschlagen worden, und ihre Wirkungen zeigten sich nach kurzer Zeit. Es trat eine Ueberproduktion ein, besonders an Stapelwaren. Erschwerend trat hinzu, daß die Uhrenindustrie auch mit steigenden Rohstoffpreisen und steigenden Löhnen zu rechnen hatte. Das noch vorhandene Rohmaterial, dessen Einkaufspreis zwar gefallen war, forderte jedoch im Hinblick darauf, daß es teuer eingekauft wurde, eine Beibehaltung der Preisstellung. Die Ueberproduktion jedoch, die auf dem Markte herrschte, schrieb Preissenkungen vor. Die übrigen Rohmaterialien, deren Preise steigende Tendenz zeigten, erforderten Preiserhöhungen. So zeigt die Preisbewegung drei Richtungen, die in ihren Wirkungen von großem Schaden für den ganzen Gewerbezweig sein mußten.

Um den Schaden von vornherein abzuwenden, versuchte man im Jahre 1900 tiefgreifende Veränderungen in der Uhrenindustrie vorzunehmen. Man wollte das größte Schramberger Unternehmen, die Gebr. Junghans-AG.„ mit drei anderen Schwenninger Massenuhrfabriken fusionieren. Das Gesamtkapital der neuen Gesellschaft sollte 15 000 000 M. betragen. War dieser Plan einmal in die Tat umgesetzt, dann sollten die anderen größeren badischen Fabriken sich an das neue Unternehmen angliedern. Die württembergischen Uhrenfabriken, außer der Hamburg-Amerikanischen Uhrenfabrik AG., die zu der neuen Gesellschaft in einem Kartellverhältnis stehen sollte,[2] sollen der neuen Gesellschaft beitreten; das waren

2) Handelszeitung für die gesamte Uhrenindustrie 1900, Nr. 7.

die Firmen Mauthe, Schlenker und Kienzle und Thomas Haller. Es war tatsächlich schon die Gründung unter Mitwirkung der Diskontobank in Berlin beschlossen worden, und der Plan war soweit gediehen, daß von den Fachzeitungen mitgeteilt wurde, die genannten Firmen würden ab 1. 4. 1900 auf gemeinsame Rechnung arbeiten.[3] Dieser Plan wurde jedoch nur zum Teil Wirklichkeit. Es zeigte sich zum wiederholten Male die Mentalität der deutschen Uhrenfabrikanten. Die charakteristische Veranlagung bedingte in zahlreichen Fällen, daß die wirtschaftlichen Belange oftmals denen rein familiärer Art gegenüber in den Hintergrund treten mußten.[4] Diese Einstellung verbot, dem Konkurrenten die etwaigen Schwächen des eigenen Betriebes zu zeigen, was ja umso eher geschehen mußte, wenn man sich auf gegenseitige Vereinbarungen einließ. „Der Unabhängigkeitsdrang der Väter", wie es Schlenker[5] in seiner Arbeit genannt hat, und vor allen Dingen Differenzen und Fragen der Bewertung trugen zum Mißlingen des Gesamtplanes bei. Es muß zugegeben werden, daß dieses Problem eins der schwierigsten bei Zusammenschlüssen jeglicher Art ist. Den Ausschlag gaben jedoch hier die Gegensätzlichkeiten im Charakter der einzelnen Fabrikanten. Sie konnten sich nicht dazu verstehen, daß ihre Unternehmen in einer einzigen Aktiengesellschaft mit zentraler Leitung zusammengefaßt werden sollten.

2. Das Ergebnis: Der Zusammenschluß der Gebr. Junghans-AG. und der Thomas Haller-AG. 1900.

Das Ergebnis bestand darin, daß die am Gesamtplan beteiligten Firmen Gebr. Junghans-AG. und die Thomas Haller-AG. sich in einer Firma zusammenschlossen, in den „Vereinigten Uhrenfabriken Gebr. Junghans und Thomas Haller-AG." Dieser Zusammenschluß, für den zahlenmäßige Belege leider nicht mehr zu erreichen waren, wirkte sich vornehmlich auf produktionstechnischem Gebiete insofern aus, als nunmehr eine Vereinigung Schramberger Qualitätswaren und Schwen-

3) Handelszeitung für die gesamte Uhrenindustrie 1900, Nr. 7.

4) Vgl. Feurstein, a.a.O., S. 207 „Der urwüchsige Selbständigkeitsdrang der zahlreichen kleinen Unternehmen dürfte kaum überwunden werden, zumal ein künftiges Kartell seine Absichten auch auf eine Produktionseinschränkung richten müßte. Und käme das Kartell zu Stande, so wäre es im Interesse dauernder Handlungsfähigkeit nach allen Erfahrungen nicht nur auf Treu und Glauben zu stellen. Nicht unbeträchtliche persönliche Reibereien müßten unter dem Druck der Lage zurückgestellt werden."

5) Schlenker, a.a.O., S. 70.

ninger Stapelwaren vor sich gehen konnte, im Zusammenhang damit eine Ersparung der Absatzkosten für die differenzierten Absatzeinrichtungen. — Die Gesellschaft wurde mit einem Aktenkapital von 6 000 000,— M. gegründet, deren Hauptaktionär die Firma Gebr. Junghans war. Diese Tatsache findet ihren Ausdruck später besonders darin, daß es Junghans gelang, den Schwenninger Betrieb vollends aufzunehmen und ihn auch firmenmäßig verschwinden zu lassen. Der wirtschaftliche Stärkere hatte den Sieg über den Schwächeren davongetragen. Besonders wesentlich für die Zukunft war es für Junghaus, daß die in Schwenningen hergestellten Taschenuhren den Anstoß für die spätere Junghans'sche Taschenuhrfabrikation gaben.

B. Der Plan einer allgemeinen Fusion in Triberg 1902.

Die Verhältnisse waren aber stärker als der Wille der einzelnen Unternehmer. Die geschäftliche Lage im Jahre 1902 hatte sich im Gegensatz zu den beiden Vorjahren in keiner Weise gebessert. Ausschlaggebend hierfür war vor allen Dingen eine ganz unsinnige Produktionssteigerung, die abermals in einer Ueberproduktion endete. Im Jahre 1902 breitete sich der Konkurrenzkampf in seinen häßlichsten Formen aus.[6] Die Preisreduzierungen wurden nicht nur im Sommer, sondern auch in der Saison und Hochkonjunktur, vornehmlich in der zweiten Hälfte des Jahres vorgenommen.

Eine Förderung schienen die neuen Zusammenschlußpläne auch durch die nachstehenden Verhältnisse erfahren zu haben. Die Uhrenindustrie war nicht imstande, den saisonalen Schwankungen zu begegnen, und es mußten aus diesem Grunde einzelne Fabrikanten die Aufträge, die sie zur Saison erhielten, ablehnen, da die Leistungsmöglichkeit ihre menschlichen und maschinellen Mittel schon gänzlich ausgenutzt waren. Die Ausschaltung des Saisoneinflusses muß als ein großer Vorteil des Zusammenschlusses gerade für die Uhrenindustrie, wie sie zur Jahrhundertwende bestand, gesehen werden. Der Einfluß der saisonmäßigen Bestellung war zu damaliger Zeit viel größer als heute. Man richtete sich auch bis zu einem bestimmten Grade für die Saisonschwankungen ein. Ein

6) Handelskammerbericht Villingen 1902.

Zusammenschluß jedoch in der Art, wie er 1902 geplant war, und der nahezu das ganze Gewerbe umfassen sollte, hätte bewirken können, daß man derartige Schwankungen in der Industrie hätte ausschalten können. Durch den marktbeherrschenden Charakter des Zusammenschlusses, und dieser hätte sich zweifellos daraus ergeben, wäre die gegenseitige Konkurrenz bis zu einem hohen Grade ausgeschaltet worden und die planmäßige Organisation der Produktion hätte sich vorteilhaft auswirken können, was besonders im Interesse einer gleichmäßigen Gestaltung der Produktionskosten wünschenswert gewesen wäre.

Der Einfluß des schwankenden Beschäftigungsgrades auf die industriellen Kosten wurde von den Grossisten ausgenutzt.[7] Mit der Absicht, die wirtschaftliche Lage der deutschen Uhrenindustrie zu bessern, versuchte die Schwarzwälder Handelskammer in Villingen 1902 die Herbeiführung eines Zusammenschlusses. Für die Konzentration waren drei Möglichkeiten in Erwägung gezogen,[8] erstens die Bildung einer Konvention früheren Musters, jedoch unter schärferer und unparteiischer Kontrolle einer Handelskammer, 2. die Bildung eines Syndikats und 3. die Gründung einer Aktiengesellschaft (allgemeine Fusion).

Die eventuell zu schaffende Konvention sollte sich aber von den bisher vorangegangenen dadurch unterscheiden, daß sie nicht nur eine preisregelnde Tätigkeit ausüben sollte, sondern sie sollte auch die Produktion der Konsumtion anpassen. Es muß als bedeutsamer Schritt in der Entwicklung der Zusammenschlußbewegung angesehen werden, daß hier zum ersten Male produktionstechnische Erwägungen im Verlaufe der Verhandlungen betont wurden, im Gegensatz zu den bisher nur preisbestimmenden Abmachungen. — Die Bildung eines Syndikates wurde mit Rücksicht auf die verschiedenen produktionstechnischen Einzelheiten für undurchführbar gehalten. Die allgemeine Stimmung zeigte Neigung für einen Zusammenschluß in einer Aktiengesellschaft.

Die Durchführung scheiterte jedoch wiederum an dem Hervortreten der Familieninteressen. Vor allen Dingen bil-

7) Nach dem Bericht der Handelskammer v. 1902 in Villingen kauften die Grossisten im ersten Halbjahr fast gar nichts ein, im Juli und August nur wenig, im September gingen dafür die Bestellungen in umso größerer Zahl ein, sodaß die Aufträge nicht ausgeführt werden konnten.

8) Schlenker, a.a.O., S. 71.

deten auch hier wieder die Bewertungsfragen das schwierigste Problem. Nach dem Mißlingen dieses Planes trat eine Pause von 4 Jahren ein, bis sich wieder Stimmen für einen alles umfassenden Zusammenschluß erhoben, zumindest für einen Zusammenschluß derjenigen Unternehmungen, die dann insgesamt mit ca. 60% an der Gesamtproduktion beteiligt wären. Dieser Plan läßt die Einwirkungen von gemeinsamer Preisregulierung erkennen. Ihre Wirkungen waren bisher nicht von erwünschtem Erfolge gewesen. Ein Zusammenschluß mit auch produktionstechnischen Zielen schien eine bessere Garantie für den gewünschten Erfolg zu sein, obwohl die Eingriffe deutlich fühlbar waren und ein Teil der persönlichen Freiheit verloren ging. —

C. Der Plan zu einer Interessengemeinschaft der deutschen Uhrenfabriken. 1906/07.

1. Die Gründe des Projekts.

Von grundlegender Bedeutung für dieses Projekt war eine Preiskonvention, die im Jahre 1905 von den Uhrenfabrikanten abgeschlossen wurde. Nach den Handelskammerberichten für das Jahr 1906[9] war auch dieses Jahr stark von saisonmäßigen Erscheinungen heimgesucht. Die Beschäftigung in der Uhrenindustrie nahm so starke Formen an, sodaß Ueberstunden und Arbeitermangel an der Tagesordnung waren. Wieviel Kostenaufwendungen für Löhne hätte man sparen können, wenn man sich dazu verstanden hätte, Produktionsregulierungen vorzunehmen und die Gesamtproduktion über ein Jahr hin zu verteilen. Hierin kann vielleicht ein Motiv für den Plan einer Interessengemeinschaft gesehen werden, obwohl sich der geplante Vertrag vorläufig nicht auf gemeinsame Produktionsregelung erstrecken sollte. Den Ausschlag gab jedoch für die gesamte Uhrenindustrie die fortgesetzte Preissteigerung sämtlicher Rohstoffe, die durch die bestehende Konvention nur bis zu einem gewissen Grade durch Preissteigerungen[10] der Erzeugnisse kompensiert werden konnte. Hinzu kam eine Erhöhung der Arbeitslöhne, die bei jugendlichen Arbeitern bis zu 10 und 20% und bei erwachsenen Arbeitern bis zu 35%

9) Handelskammerbericht Villingen 1906, S. 84/85.
10) Die Kupferpreiserhöhung betrug nach dem Handelskammerbericht Rottweil 1906, S. 63 ca. 40%. Anfang 1906 pro 100 kg M. 136,—, Ende 1906 pro 100 kg M. 190/95

betrug.[11] Die Verkaufspreiserhöhung der Konvention konnte sich jedoch erst nach längerer Zeit auswirken, da noch langfristige Verträge liefen, die von seiten der Lieferanten zu Fixpreisen erfüllt werden mußten. Als ein neues Moment eines Zusammenschlusses wurden die Steuerüberlastungen genannt. Besonders in Württemberg waren die aufzubringenden Beträge sehr hoch, ganz im Gegensatz zu Baden, das aus diesem Grunde auch konkurrenzfähiger sein konnte. Der Bericht der Handelskammer Rottweil für das Jahr 1905 sagt über die Steuerverhältnisse auf Seite 88 ff. nachstehendes: „Durch die neue Steuergesetzgebung wurde die Großuhrenindustrie neuerdings ganz wesentlich belastet. Da in Schwennigen sehr hohe Gemeindeumlagen zu zahlen sind, sind die Steuern geradezu exorbitant. Dadurch wird die Konkurrenzfähigkeit gegenüber derjenigen im badischen Schwarzwalde, welche bei weitem nicht so hohe Steuern zu zahlen haben, sehr beeinträchtigt. Man kann annehmen, daß die geringe Steuerlast, bei etwaiger sonstiger gleicher Leistungsfähigkeit eine um 20% günstigere Preisberechnung oder einen entsprechend höheren Gewinn ermöglicht. So hohe Steuern, wie wir sie bezahlen müssen, können die Freude an industrieller Arbeit vernichten und daran hindern, Vergrößerungen des Betriebes am Platze vorzunehmen."[12]

Die 1905 abgeschlossene Preiskonvention hatte für die Uhrenindustrie so günstige Ergebnisse, daß es ihr gelang, am Ende des Jahres die Lager fast nahezu zu räumen. Theoretisch wurde damit also der Einfluß der Lagerkosten auf die Preisstellung bis zu einem gewissen Grade ausgeschlossen. Das Vorstehende läßt den Schluß zu, daß der Faktor „Ueberproduktion" nicht mehr die ausschlaggebende Rolle für den Interessengemeinschaftsplan spielte, vielmehr, daß man durch das verhältnismäßig günstige Ergebnis der Preiskonvention angespornt, von einem engeren Zusammenschluß noch bessere Ergebnisse zu zeitigen hoffte.

Wegen der Tatsache, daß die Erhöhung der Verkaufspreise sich erst nach längerer Zeit auswirken konnte, (Verträge mit Fixpreisen), konnte nur ein Teil der Mehrkosten kompensiert werden. Ferner konnten die Verkaufspreise nur

11) Handelskammerbericht Villingen 1906, S. 85.
12) Es handelt sich um eine doch ganz offenbar unrichtige Rechnung! 20% der Kosten = Steuerdifferenz!

für den innerdeutschen Markt erhöht werden, während man auf eine Erhöhung der Auslandspreise wegen der Konkurrenz verzichten mußte. Man war sogar gezwungen, die deutschen Erzeugnisse teilweise zum Gestehungspreise auf dem Weltmarkte zu verkaufen. Es ist interessant, an dieser Stelle eine Parallele zu den Zusammenschlußgründen von 1926/27 zu ziehen. Wie später noch darzulegen sein wird, war die Tatsache der Verlust-Exportpreise auch für diesen Zusammenschluß von überragender Bedeutung. Der Unterschied liegt daran, daß 1906 noch eher an einen Ausgleich durch erhöhte Inlandspreise zu denken war, als 1927, wo die Kaufkraft der breiten Masse, die eine große Bedeutung für die Uhrenindustrie hat, wesentlich gesunken war.

2. *Das Ergebnis.*

Das Ergebnis der Bewegung zur Interessengemeinschaft war wieder einmal negativ, obwohl sich die einzelnen Unternehmer über den Plan im Klaren waren. Er war auch so gehalten, daß über die Wahrung der Freiheit des Unternehmertums kein Zweifel herrschen konnte. Der Vertrag[13] sah die Wahrung der Eigenart der einzelnen Unternehmungen und die Selbständigkeit der Leistungen vor. Der Charakter einer Interessengemeinschaft kommt dadurch deutlich zum Ausdruck, daß die Reingewinne nach bestimmten Richtlinien und Grundsätzen ermittelt, am Ende eines jeden Jahres zusammengeworfen und dann nach einem bestimmten Schlüssel verteilt werden sollten. Einen alle Vertragschliessende befriedigenden Verteilungsschlüssel wollte man durch eine Kombination der in Zahlen ausgedrückten Arbeitsleistung und der Ertragsfähigkeit finden. Die Arbeitsleistung sollte dargestellt werden durch das aritmethische Mittel zwischen Jahresverkaufssumme und Fabrikationssumme. Um diesen Plan aber in allen Einzelheiten durchführen zu können, war es notwendig, daß klare Verhältnisse im Bezug auf Kapitaldispositionen und Fabrikationsmethoden vorlagen. — Ferner waren zum Zwecke der Schaffung eines einheitlichen Bilanzschemas und zur Errechnung des Gewinnverteilungsschlüssels klare und unverschleierte Zahlen und ähnliche Unterlagen der einzelnen beteiligten Firmen erforderlich. Man kam jedoch über den Willen zur Einigung nicht hinaus. Die persönlichen Opfer, die

13) Moker, a.a.O., S. 57.

man hätte bringen müssen, schienen den Uhrenindustriellen zu groß, als daß sie die zu erlangenden wirtschaftlichen Vorteile hätten aufwiegen können.

Nach alledem muß sich die Meinung bilden, daß die wirtschaftliche Lage der einzelnen Unternehmen doch noch nicht die schlechteste gewesen sein kann. Leider war es nicht möglich, konkretes Zahlenmaterial heranzuschaffen, sodaß mit einer gewissen abstrakten Behandlung der Dinge vorlieb genommen werden muß. Wären die Erträge damals in der Uhrenindustrie wirklich so unerfreulich gewesen, wie sie bezeichnet wurden, dann hätten derartige Bedenken gewöhnlicher Art zugunsten der Wirtschaftlichkeit fallen müssen. Es soll noch erwähnt werden, daß ein fernerer Grund, dessen betriebswirtschaftlicher Charakter nicht sofort ins Auge fällt, von großer Bedeutung dafür gewesen ist, daß der Interessengemeinschaftsplan negativ auslief: Entwicklung der Exportverhältnisse. Die Exportfrage war damals wie heute schon eine Existenzfrage für die Uhrenindustrie. Die Meinung, daß die Exportentwicklung konzentrationshindernd wirkte, soll dadurch begründet werden, daß nach verschiedenen Berichten[14] für das Jahr 1906 der Export in befriedigender Weise sich weiter entwickelte, daß sich insbesondere der russische Markt nach Beendigung des russisch-japanischen Krieges wieder erholt hatte. Damit war also gewissermaßen eine gewisse Garantie für die zukünftige Wirtschaftsentwicklung gegeben. Die nachstehende Tabelle zeigt die Entwicklung des deutschen Uhrenexportes während der Jahre 1904, 1905, 1906:

Land	1904	1905	1906
Belgien	1054	991	1031
England	6418	6910	7385
Niederlande	1390	1107	1201
Schweiz	731	733	916
U. S. A.	818	883	1071
Frankreich	—	777	668
Argentinien	—	662	957
Rußland	—	—	745

Zahlen in 1000 Mark aus „Statist. Jahrb. d. Deutschen Reiches“ 1907, S. 127.

14) Handelskammerberichte Villingen, Rottweil, Geschäftsbericht Junghans.

In den nächsten Jahren zeigten sich gewisse Ansätze einer erneuten Konventionsmüdigkeit. Zwar blieben die Großfirmen der Konvention angeschlossen, (denn diese bestand trotz des Planes zur Interessengemeinschaft), einzelne Mittelbetriebe schlossen sich jedoch aus. Die Größe vornehmlich des Binnenabsatzes blieb auf einer Stufe stehen, die keineswegs wirtschaftlichen Ertrag versprach. Ausschlaggebend hierfür war, daß der Großhandel in der Erwartung der Interessengemeinschaft und der damit verbundenen Preissteigerungen seinen Bedarf auf längere Zeit im voraus gedeckt hatte. Das wirkte sich für ihn insoweit günstig aus, als die Uhrenindustrie infolge des schlechten Absatzes, der nun eintrat, es nicht wagen durfte, neue Preiserhöhungen vorzunehmen.

Mit Ende der Interessengemeinschaftspläne trat in den Versuchen der vornehmlich preis- und produktionsregelnden Zusammenschlußbewegung eine Pause ein, die besonders durch Krieg und Inflation verlängert wurde. Der nun noch zu behandelnde Zusammenschluß war anderer Natur, als die ihm vorausgegangenen Versuche. Ein Einfluß in betriebswirtschaftlicher Hinsicht wird jedoch auch festzustellen sein. Vor allen Dingen handelt es sich dabei um die Zusammenfassung der Mitglieder des gesamten Gewerbezweiges, wohingegen die bis jetzt behandelten Pläne, zum größten Teil nur von den bedeutendsten Unternehmungen getragen wurden.

Zusammenfassend kann jedoch schon jetzt die Tatsache festgestellt werden, daß das Leitmotiv der Zusammenschlußbewegung immer die „Kostenfrage" gewesen ist, daß insbesondere die Kostenaufwendungen durch einen Zusammenschluß gesenkt werden sollten.

D. Der Zusammenschluss im „Verband der Uhrenindustrie und der verwandten Industrien des Schwarzwaldes," ein Arbeitgeberverband.

Seinen Ursprung hat dieser Verband in einer Streikbewegung, die Ende des Jahres 1906 in Schwenningen in den Uhrenfabriken und in den Hilfsindustrien ihren Anfang nahm.[15] Der Streik wurde wegen Lohnstreitigkeiten ausgefochten und die Arbeiter zeigten in diesen Lohnkämpfen sehr

15) Moker, a.a.O., S. 56.

solidarische Haltung. Obwohl der zu behandelnde Verband ein solcher der Arbeitgeber ist, und er sich aus diesem Grunde vornehmlich mit Lohn- und Arbeitszeitfragen zu beschäftigen hat, kann ihm nach Ansicht des Verfassers ein gewisser betriebswirtschaftlicher Charakter doch nicht abgesprochen werden. — Gerade seine Aufgabe, die Uhrenindustrie inbezug auf Lohn und Arbeitszeit zu vertreten, geben ihm diese genannte Einstellung, zumal die beiden Faktoren den größten Anteil der Kostenaufwendung zum Endprodukt ausmachen. Die Frage der Arbeitszeit ist im Zusammenhang mit der Ausnutzung des Produktionsumfanges sehr wichtig, denn auch hier steht eine Kostenfrage im Hintergrund, insofern die Kosten der Anlagen bei voller Ausnutzung für das Einzelprodukt sinken. Abwehr gegen unberechtigte Forderungen und einheitliche Kampffront gegen die solidarisch streikenden Arbeiter war die offizielle Devise der Bewegung.[16]

In einer im November 1906 stattgefundenen Versammlung wurde der Entschluß zur grundsätzlichen Einigung gefaßt. Es handelte sich hierbei vor allen Dingen um eine gemeinsame Vertretung nach außen hin.[17] Man war sich klar darüber, daß durch einen Zusammenschluß in einem Unternehmerverbande der Schritt zur weiteren Anschließung an die großen Arbeitsgebervereinigungen vorbereitet wurde. Hierfür kam der „Verband der deutschen Metallindustrie" in Frage,[18] und man erkannte, daß der moralische Rückenhalt des Einzelnen durch den Verband gestärkt werden würde, zumal dieser in künftigen Streitfällen die Lohnverhandlung zu führen hatte. Letzten Endes finden sich immer wieder die Gründe, die ursprünglich auf die einzelne Betriebswirtschaft zurückgehen. In Hinsicht auf die schon durch Preis- und Konkurrenzkämpfe gedrückten Preise mußten die Uhrenindustriellen mit allen Mitteln verhindern, daß der Lohnanteil von dem Produktionskostenwert noch vergrößert wurde, zumal er doch ohnehin schon einen großen Teil des Gestehungspreises ausmachte. Bemerkenswert ist, daß das Bestreben, sich zu einigen, auch von der Hilfsindustrie an den Tag gelegt wurde.

16) Akten des Wirtschaftsverbandes.
17) Akten des Wirtschaftsverbandes.
18) Akten des Wirtschaftsverbandes.

E. Die Lage der deutschen Uhrenindustrie von 1908—1913.

Im Anschluß an diese Entwicklung soll noch ein allgemeiner Ueberblick über die Lage der Uhrenindustrie bis zum Kriege gegeben werden. Von diesem Zeitpunkte ab bedingen die Kriegsverhältnisse eine völlige Umstellung, und auch noch in der Inflationszeit lassen sich keine einheitlichen Verhältnisse feststellen. Hieraus muß die Folgerung gezogen werden, daß eine Vergleichsmöglichkeit mit dem letzten Vorkriegsjahre erst wieder nach eingetretener Währungsstabilisierung 1924/1925 gegeben ist, obwohl auch in dieser Zeit noch gewisse Auswirkungen der vorangegangenen zu erkennen sind.

Im Jahre 1908 verschlechterten sich Verkaufspreise und Absatzbedingungen im Gegensatz zu 1907.[19] Die erwähnte Konvention, die 1905 geschlossen wurde, fand in diesem Jahre ihr Ende. Es geschah, weil wieder einmal angenommen wurde, daß durch Herabsetzung der Preise der Absatz, der besonders im Export zu wünschen übrig ließ, gehoben werden könnte.[20] Die Verhältnisse lagen so schlecht, daß man, um nicht in den alten Fehler der Ueberproduktion zu verfallen, lieber auf die volle Ausnutzung der Fabrikationsanlagen verzichtete. Es ist natürlich nicht gesagt, daß die Kostenaufwendungen in diesem Falle geringer sein müssen als im Falle einer Ueberproduktion. Infolge einer verminderten Ausnutzung der Fabrikationsmöglichkeit können sehr wohl höhere Kalkulationswerte entstehen als im Ueberproduktionsfall. Denn in maschinenmäßig orientierten Betrieben, wie es in der Uhrenindustrie der Fall ist, wird infolge Produktionseinschränkung das Einzelprodukt mit einem erhöhten Abschreibungsbetrage belastet, sodaß die Verkaufspreise erhöht werden mußten, weil die Erhöhung der Maschinenkostenquote nicht durch die Verringerung der Lohnquote ausgeglichen werden kann. Allgemein ist zu sagen, daß die Ueberproduktion eine volle Ausschöpfung der technischen Möglichkeiten gestattet, sodaß als Abschreibungsquote für die Produktionseinheit die erreichbar geringste Größe anzusetzen ist. — Die Preisfestsetzung könnte deshalb entsprechend niedriger ausfallen, wenn die Minderung der Maschinenkosten nicht durch höhere Lohnquote und Zinskosten, die infolge des Lagerns der Fabrikate entstehen, aufgewogen würde.

19) Handelskammerbericht Rottweil 1908, S. 94/95.
20) Handelskammerbericht Rottweil 1908, S. 94/95.

Trotz der Konventionsauflösung, von der man durch Herabsetzung der Preise eine Belebung vornehmlich des inländischen Absatzmarktes erwartet hatte, war die allgemeine Geschäftslage nicht gut und wirkte sich vornehmlich in Preisdrückereien aus.[21] Es zeigte sich wieder, daß auch der konventionslose Zustand nicht den gewünschten Erfolg brachte. Es könnte leicht die Annahme entstehen, daß deshalb wiederum neue Einigungs- und Zusammenschlußversuche unternommen worden wären. Diesmal griff man aber nicht zu diesem Mittel. Das kann seinen Grund darin haben, daß das Geschäftsjahr 1910 für die Uhrenindustrie wider Erwarten günstig war.[22] In der Hochsaison war geradezu ein Mangel an fertigen Uhren eingetreten. Es ist die übliche Erscheinung der Saisonschwankung, die sich in der Vorkriegszeit bei normalem Geschäftsgang immer wieder bemerkbar machte. Es wurden sogar Erweiterungsbauten ausgeführt.

Die Exportmöglichkeiten waren in den genannten Jahren immer normal, sodaß eine gewisse Stetigkeit in der Gewinnerzielung gesichert war.

Kapitel IV.

Die Zusammenschlussbewegung der Nachkriegszeit von 1918—1929.

A. Der Wirtschaftsverband der deutschen Uhrenindustrie.

Unter Auslassung der Kriegszeit, in der die Uhrenfabriken zum größten Teil Heeresmaterial herstellten, soll der Faden der weiteren Entwicklung der Zusammenschließung im Jahre 1918 wieder aufgenommen werden. Da die Motive des Zusammenschlusses zum Wirtschaftsverband mehr allgemeiner Natur sind, und der Verband vornehmlich wirtschaftspolitische Interessen vertritt, könnte er eigentlich im Rahmen dieser Untersuchung ausgelassen werden. Es erscheint jedoch unerläßlich, daß die Existenz des Verbandes erwähnt wird,

21) Handelskammerbericht Rottweil 1909, S. 43/44.
22) Handelskammerbericht Rottweil 1910, S. 25/26.

denn gerade er hat mit die größten Vorarbeiten für den Zusammenschluß, der im Jahre 1927/28 erfolgte, geleistet, ja er ist in vielem überhaupt als Wegbereiter dafür anzusehen. Seine Gründung fällt in das letzte Kriegsjahr und er ist hervorgegangen aus der Metallberatungs- und Verteilungsstelle für die Uhrenindustrie Deutschlands mit dem Sitz in Schwenningen. Das Hauptmotiv zur Gründung des Verbandes lag in der Rohstoff-Beschaffungsfrage, als es für die kommenden Nachkriegsjahre sehr wahrscheinlich schien, daß sich die Rohstoffbeschaffung sehr schwierig gestalten würde. Ohne auf die Einzelheiten der Verbandsgründung einzugehen, soll gesagt werden, daß der Zweck des Verbandes war, durch den „Zusammenschluß möglichst aller deutschen Uhrenfabriken eine ständige Vertretung und Förderung der deutschen Uhrenindustrie zu schaffen."[1] Bezüglich der Einzelheiten der Verbandsorganisation muß auf die Ausführungen Mokers verwiesen werden, der sein Entstehen ausführlich behandelt. Für diese Untersuchung ist es, im Hinblick auf die späteren kartellmäßigen Vereinbarungen von besonderem Interesse, daß der Verband in die nachstehenden Fachgruppen untergliedert ist: Fachgruppen für Großuhren, Kontrolluhren, Taschenuhren, Turmuhren. — Mit dieser kurzen Betrachtung des Wirtschaftsverbandes ist im Rahmen der Untersuchung ein gewisser Abschnitt insofern erreicht worden, als damit die historische Entwicklung ihr Ende gefunden hat. In dem nachfolgenden Teil, der die Gründe und bisherigen Ergebnisse der neuesten Zusammenschlußbewegung zu untersuchen hat, werden im Gegensatz zu dem bisherigen Verfahren, 5 Großfirmen der Uhrenindustrie, die als Träger des Zusammenschlusses in Erscheinung treten, namentlich aufgeführt werden.

B. Der Zusammenschluss 1927 und 1928.

1. Kurze Darstellung der 5 Gemeinschaftsfirmen.

Als Ueberleitung zu der speziellen Untersuchung soll eine Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse der 5 Firmen dienen. Es handelt sich um die folgenden Aktiengesellschaften: 1. Gebr. Junghans A.-G., Schramberg 2. Hamburg-Amerikanische Uhrenfabrik A.-G., Schramberg, beide sind nachstehend

1) Gründungsakten des Wirtschaftsverbandes.

benannt mit „Junghans" und „H.A.U.", 3. Vereinigte Freiburger Uhrenfabriken A.-G., inkl. vorm. Gustav Becker, Freiburg i. Schl., nachstehend „Vereinigte Freiburger" genannt, 4. Kienzle Uhrenfabriken A.-G., Schwenningen, 5. Thomas Ernst Haller A.-G., Schwenningen, beide kurz „Kienzle" und „Haller" genannt.

Diese Firmen sind mit ca. 65% an der Gesamtuhrenproduktion Deutschlands beteiligt, mit einer Beschäftigungszahl von 15—16 000 bei 25—26 000 Gesamtbeschäftigten in der Uhrenindustrie.[2] Das Aktienkapital der Junghans A.-G. betrug 1926 RM. 14 560 000,— Stammaktien und RM. 420 000,— Vorzugsaktien. Zweck der Unternehmung ist die fabrikmäßige Herstellung von Uhren jeglicher Art einschließlich Taschenuhren.[3] 1917/18 erwarb die Gesellschaft das Messingwerk Schwarzwald, G.m.b.H.,[4] 1922 wurde diese Gesellschaft in eine Aktiengesellschaft mit einem Stammkapital von nom. RM. 1 500 000,—[5] umgewandelt. Neben dieser Gesellschaft ist Junghans noch an nachstehenden Unternehmen beteiligt: 1. Die Schwarzwälder Metallhandel-A.-G., Villingen, mit einem Stammkapital von RM. 100 000.—, 2. Uhrenfabrik Lenzkirch A.-G., Lenzkirch, mit einem Kapital von RM. 250 000.—. Diese Firma wurde von Junghans übernommen, 3. das Messingwerk Schwarzwald A.-G., Villingen, mit einem Kapital von RM. 1 500 000.—. Zweigfabriken befinden sich in den nachstehenden Orten:

1. Schwenningen,
2. Rottenburg,
3. Lauterbach,
4. Deißlingen,
5. Lehensgericht.

In der 1. werden billige Taschenuhren und Wecker, in der 2. Uhrteile, in der 3. und 4. Holzgehäuse und in der 5. Zugfedern und Drähte hergestellt.

An eigenen Verkaufsstellen und Montagewerkstätten besitzt die Firma:[6]

2) Magazin d. Wirtschaft Nr. 31, 1927, S. 1212.
3) Im Zusammenhang mit dem Abschluß des Interessengemeinschaftsvertrages wurde der Zweck der Firma am 30. 6. 27 in „Uhrenherstellung, Holz- und Metallverarbeitung" geändert. Vgl. Wirtschaftsdienst 1927, Nr. 36, S. 1365.
4) Handbuch der AG. d. D. R. 1929, S. 742.
5) Handbuch der AG. d. D. R. 1929, S. 742.
6) Handbuch der Deutschen Aktiengesellschaften 1929, S. 742.

1. die Junghans-Uhrenverkaufsgesellschaft G.m.b.H. in Düsseldorf mit einem Nominalkapital v. RM. 20 000.—[7]
2. Gebr. Junghans in Wien, mit einem Kapital v. RM. 40 000.— ö. S.
3. S. A. Arturo Junghans in Venedig.
4. Horlogerie-Junghans, Paris.
5. Junghans Hermanos S. A. Buenos Aires.

Die Zahl der bei Junghans beschäftigten Arbeiter beträgt ca. 5500[8] und die Tagesproduktion 15 000 Uhren. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahre 1875 durch Erhard Junghans.

Der Zweck der Hamburg-Amerikanischen Uhrenfabrik A.-G. in Schramberg ist die Herstellung und der gewerbsmäßige Vertrieb von Uhren- und Uhrenbestandteilen aller Art, sowie die Herstellung aller Materialien, Fertigerzeugnisse, Maschinen, Geräte und sonstige Gegegenstände, die mit einem Betriebe der Metall- und Holzbearbeitung im Zusammenhang stehen.[9] Das Gesellschaftskapital betrug 1926 RM. 3 000 000.—. Die H.A.U. beschäftigt ca. 2000 Arbeiter. Im Gegensatz zu Junghans besitzt die Firma keine inländischen und ausländischen Unter- oder Tochter-Gesellschaften, ausgenommen eine Zweigniederlassung in Alpirsbach in Württemberg. Das Unternehmen wurde 1874 von Paul Landenberger gegründet, dessen Nachkommen auch noch heute im Besitz der Gesellschaftsanteile sind.

Der Anlaß zur Gründung der Vereinigten Freiburger Uhrenfabriken A.-G. ist schon ausführlich dargestellt worden, vgl. Kapital II C 1. Das Stammaktienkapital betrug 1926 RM. 3 000 000.—. Zweck des Unternehmens ist der allgemeine der Uhrenindustrie: Herstellung und Vertrieb von Uhren jeglicher Art und Größe. Die Zahl der beschäftigten Arbeiter betrug 1926 1730.[10]

Die Kienzle Uhrenfabrik A.-G. wurde 1883 als Familienunternehmen gegründet. Erst 1922 wurde sie in eine A.-G. umgewandelt. Das Aktienkapital beträgt seitdem RM. 6 400 000.—. Der Zweck der Unternehmung ist: „Herstellung und der Vertrieb von Uhren- und Uhrenbestandteilen aller

7) Konzern-Denkschrift, R. T. Drucksache 2815, 1924.
8) Magazin der Wirtschaft Nr. 31, 1927, S. 1212.
9) Handbuch d. Deutschen A.-G. 1929, S. 407.
10) Aus den Geschäftsberichten der Firma.

Art."[11] Auch diese Gesellschaft hat noch andere Zweigniederlassungen, so in: Villingen, Deißlingen, Horb, Mönchsweiler, Komotau, Mailand, Barcelona und Paris.[12] Die Verkaufsstellen des Werkes befinden sich in Berlin, Düsseldorf, Stuttgart, Mülheim/Ruhr. Die Zahl der Gesamtbeschäftigten betrug 1927 2600. Kienzle zeichnet sich besonders durch seine Weckerfabrikation und Taxameterwerke in Villingen aus.

Die Thomas Ernst Haller A.-G., Schwenningen wurde im Jahre 1922 von der Familie Haller gegründet, die früher im Besitze der 1900 an Junghans übergegangenen Thomas Haller A.-G. gewesen war. Das Aktienkapital der Firma beträgt RM. 2 400 000.—. Zweck der Unternehmung ist die Herstellung und der Vertrieb von Uhren aller Art.[13] Die Zahl der Beschäftigten bei Thomas Ernst Haller betrug 1927 1500.[14]

2. *Die allgemeine Lage der Uhrenindustrie vor dem Zusammenschlusse bis zur Krise 1926.*

Ein Ueberblick über die allgemeine Wirtschaftslage der Uhrenindustrie für die Jahre 1925 und 26 muß den Anfang für die Untersuchung über Gründe und Ergebnisse machen. Die Preise, die von der Uhrenausfuhrpreisstelle als Exportmindestpreise festgelegt worden waren, wurden von den Produzenten eingehalten, da infolge des guten Auslandsabsatzes gar nicht die Tendenz bestand, Unterschreitungen der festgelegten Grenze vorzunehmen. Die Lage der Verhältnisse änderte sich jedoch mit der Einführung der Stabilisierung der Währung. Die Inflation nahm insofern Einfluß auf die Uhrenindustrie, als man durch den steigenden Umsatz in den Kriegs- und Inflationsjahren gezwungen gewesen war, Betriebserweiterungen vorzunehmen. Der Inlandsmarkt wurde in dieser Zeit von den deutschen Fabrikanten sehr stiefmütterlich behandelt, da die Auslandspreise in dieser Zeit über den Inlandspreisen lagen. Auf die Maßnahmen des Handels, vornehmlich in der Inflationszeit, die auf die Fortführung des Geschäfts gerichtet waren, soll in diesem Rahmen nicht einge-

11) Handbuch d. Deutschen A.-G. 1928, S. 4518.
12) Handbuch der Württ. Wirtschaft 1928, S. 74.
13) Handbuch der Deutschen A.-G. 1928, S. 4518.
14) Magazin der Wirtschaft, Nr. 31, 1927, S. 1212.

gangen werden. Ausführliche Darstellung darüber vgl. Moker a.a.O. S. 114—134.

Das Wiedereintreten gesunder währungspolitischer Verhältnisse machte sich auch für die deutsche Uhrenindustrie recht empfindlich bemerkbar. Durch Einführung der Rentenmark war es der Uhrenindustrie nicht länger möglich, auf dem Weltmarkte konkurrenzfähig zu sein. Die Wandlung vollzog sich äußerlich so, daß der bis Ende 1923 vernachlässigte Inlandsmarkt wieder mit Erzeugnissen bedacht wurde, der nun gewissermaßen nach und nach die Rolle des Ernäherers in der Uhrenindustrie zu übernehmen hatte. Die Erhaltung der einzelnen Betriebe hing zum wesentlichen Teil vom Binnenmarkte ab. Die innerbetriebliche Lage wird gekennzeichnet durch: Produktionseinschränkung, Verminderung der Belegschaft, Einschränkung der Arbeiterzahl um zwei Fünftel, niedriger bilanzmäßiger Rohgewinn. Inanspruchnahme von Bankkrediten, die zur Erhaltung der Betriebsliquidität aufgenommen wurden. Zu der Veränderung der deutschen Marktpreise kamen als weiterer Grund für die gedrückte wirtschaftliche Lage der Uhrenindustrie die außerordentlich hohen Abwehrzölle und Maximaltarife der Abnehmerstaaten. Näheres siehe unter IV. B. 3,c. „Gründe der Preispolitik".

Die Uhrenindustrie versprach sich in dieser Zeit viel von den Handelsvertragsverhandlungen, die mit den entsprechenden Staaten geführt wurden. Durch Erzielung von Vertragstarifen und Meistbegünstigungen sollten Besserungen der Wirtschaftslage herbeigeführt werden. — Der Geschäftsbericht der Vereinigten Freiburger muß über das Jahr 1925/26 berichten, daß dieses ein ausgesprochenes Krisenjahr gewesen sei. Die Ausfuhr hatte unter wechselvoller Zollpolitik und Auslandskonkurrenz zu leiden. Infolge allgemeiner Produktionseinschränkungen sei keine Ausnutzung der Produktionskapazität möglich. Eine weitere Folge dieser Verhältnisse war es, daß eine Preiskonvention, die seit dem Jahre 1924 bestand, fallen mußte. Es wurde von der Uhrenindustrie angenommen, daß sich die Verhältnisse durch gänzlich freie Preisgestaltung bessern würden. Wenn die wirtschaftlichen Verhältnisse 1925 als schlecht zu bezeichnen waren, so sollte das Jahr 1926 ein Krisenjahr werden. Besonders hervorgerufen wurde die Krise durch den zügellosen Preiskampf, der infolge des Mangels seiner Preiskonvention sich ungestört ausbreiten konnte. Die Auswirkung des Krisenjahres machte sich auch auf seiten der Arbeiter insofern bemerkbar, als die Sozialzulagen, die dem Gehalts- und Lohnempfänger auf Grund des Kolektivabkommens zustanden, völlig beseitigt wurden. Ferner kam man darüber überein, daß nur zwei Drittel des Urlaubsanspruches für das Jahr 1926 gezahlt werden sollten.[15] Die Löhne waren denen von 1925 gegenüber um 3% gesunken. Auch die Angestelltengehälter mußten die gleiche Ermäßigung erfahren. Die Tatsache, daß trotz der durchgehenden Lohnsenkung 1926 kein Schiedsspruch gefällt wurde, läßt weitgehend den Schluß zu, daß die Arbeiter für die schwierige Lage ihres Berufszweiges Verständnis zeigten. Im Zusammenhang mit der Lohnsenkung wurden Arbeiterentlassungen vorgenommen: 1925 Gesamtbeschäftigte in der Uhrenindustrie 24 116, 1926: 18 834. Die in der Uhrenindustrie gezahlte Gesamtlohnsumme betrug 1925: RM. 38 802 700,—, 1926: RM. 26 662 160,—.[16]

In diesem Krisenjahr nahm der Gedanke des Zusammenschlusses so ernste Formen an, wie sie sich noch niemals in der geschilderten Entwicklung gezeigt hatten. Sämtliche persönlichen Momente wurden vorerst zurückgestellt, und die führenden Uhrenindustriellen waren sich in dem Entschluß einig, daß den Verhältnissen in der Uhrenindustrie nur durch einen umfassenden Zusammenschluß ein Ende bereitet werden konnte. Die Verhandlungen waren auch soweit fortgeschritten, daß man sich über die schwierigste Frage, den vorläufigen Bewertungsschlüssel, geeinigt hatte. Nach Anhörung verschiedener Gutachten war man sich auch schon über die Form des Zusammenschlusses einig geworden. Die Verhandlungen scheiterten dennoch letzten Endes an Prestigefragen. Es handelte sich nicht um die schon öfter erwähnte Mentalität, sondern um Fragen von ausgesprochen wirtschaftlichem Charakter. Die an den Fusionsverhandlungen beteiligten Firmen haben ihren Sitz teilweise in Schramberg, teils in Schwenningen und teils in Freiburg i. Schl. Es war in den Fusionsplänen vorgesehen worden, daß die Leitung der neuen zu gründenden Gesellschaft von einem Zentralbüro aus geschehen sollte. Der Sitz dieser Zentrale sollte nach Wünschen der Fa. Junghans, der kapitalstärksten der beteilig-

15) Freiburger Geschäftsbericht 1926.
16) Geschäftsberichte des Arbeitgeberverbandes für 1925 und 1926.

ten Firmen, Schramberg werden. Die Firma Kienzle in Schwenningen glaubte jedoch, diesem Plan nicht zustimmen zu dürfen, und verlangte einen neutralen Ort als Sitz der neuen Gesellschaft. Aus den gleichen Gründen, die bei Kienzle vorherrschend waren, glaubte Junghans auf eine Zentralleitung von Schramberg aus nicht verzichten zu dürfen.[17] Obwohl man sich über die Bewertungen der einzubringenden Gesellschaften nahezu geeinigt hatte, scheiterten die Verhandlungen im September 1926. Die Annahme, daß die Firma Kienzle sich in diesem Zusammenhang von fast ausschließlich wirtschaftlichen Interessen leiten ließ, ist kaum zu bezweifeln. Die Marke ist, unter dem Gesichtspunkte des Verhältnisses „Fabrikant-Grossist" betrachtet, eine Eigenart der Uhrenindustrie. Es wird noch festzustellen sein, daß der unmittelbare Konsument von dem Markencharakter einer Uhr noch nicht allzustark beeinflußt ist. Mit dem Namen Kienzle ist auch der Name Schwenningen verknüpft. Konnte es nicht psychologische Einwirkungen auf die Abnehmer der Kienzle-Erzeugnisse haben, wenn die Leitung der Kienzle-Fabriken plötzlich in Schramberg lag, besonders den ausländischen Abnehmern gegenüber, die mit den deutschen Wirtschaftsverhältnissen weniger vertraut waren? — Daß die Verhältnisse in der Schweiz ähnlich liegen, bezeugen die Ausführungen Flury's[18]: „Daß die Uhrenfabrikanten individualistischen Neigungen huldigen, ist nicht zu bestreiten. Das hängt mit dem Charakter der Uhrenindustrien zusammen. Wir haben ja gesehen, wie mannigfaltig die Produkte sind, und jeder Unternehmer eine besondere Qualität erzeugt und wie einzelne Betriebe eine überragende Bedeutung erlangen." Der Kienzle'sche Standpunkt wird umso verständlicher, wenn man bedenkt, daß Kienzle von Junghans das gleiche verlangen konnte, wie dieser von ihm, denn schließlich sollte ja der Zusammenschluß nicht nur im Interesse der Schramberger, sondern auch der Schwenninger Uhrenindustrie vorgenommen werden.

Da eine Einigung nicht erzielt werden konnte, mußte der Plan einer Fusion der deutschen Uhrenindustrie zu einer Gesellschaft, die zwei Drittel der Gesamtproduktion umfassen sollte, fallen gelassen werden. Es ist interessant, die Hauptrichtlinien festzustellen, nach denen die fusionierte

17) Akten des Wirtschaftsverbandes.
18) Flury, a.a.O., S. 21.

Gesellschaft ins Leben treten sollte.[19] Einer der Hauptgrundsätze war dauernde Ueberlegenheit über die Konkurrenz hinsichtlich Qualität und Gestehungskosten. Dadurch kommt zweifellos eine marktbeherrschende Tendenz zum Vorschein. Es ist interessant, in diesem Zusammenhang die Konsequenzen industrieller Konzentration zu untersuchen. Ein Vorteil ist darin zu sehen, daß die Anpassung der Produktion an den Bedarf und die Vermeidung von periodischen Wirtschaftskrisen durch die industrielle Konzentration gefördert wird. Ob diese Erfolge auf Kosten der nichtkonzentrierten Gewerbezweige erzielt werden, richtet sich ganz danach, bis zu welchem Maße die Marktbeherrschung der Konzentration erreicht ist. Von Gegnern der Industriekonzentration wird vor allen Dingen angeführt, daß der einzige Erfolg der Wirtschaftsentwicklung nicht darin bestehen darf, daß Konjunktur-Risiko auf die vom Verschmelzungsprozeß nicht erfaßten Erwerbsklassen abzuwälzen und im übrigen das Sozialprodukt nach den rein privatwirtschaftlichen Bedürfnissen der vergesellschafteten Industrie zu verteilen auf Kosten der übrigen Wirtschaftssubjekte.[20]

Das betriebswirtschaftliche Ziel jeder industriellen Konzentration ist die Kostenminderung. Das sollte auch die Hauptaufgabe des 1926 geplanten Zusammenschlusses sein. Eine Fusionierung sollte deswegen vorgenommen werden, weil einer Interessengemeinschaft die Geschlossenheit in sachlicher und zeitlicher Hinsicht zum Teil fehlt. Die zentrifugale Tendenz der Sonderinteressen, die vornehmlich im Schwarzwalde eine große Rolle spielt, läßt bei einer Interessengemeinschaft das gegenseitige Vertrauen nicht aufkommen. Bei einer Fusion jedoch ist die Gewährleistung dafür von vornherein gegeben.

Eine Erwägung darüber, wie eine Vereinfachung der Typenzahl vorgenommen werden konnte, kommt zu dem zahlenmäßigen Ergebnis, daß als Minimaltypenzahlen in Frage kämen: vier Wecker- und Kleinuhrentypen, zehn Großuhren- und zwei Taschenuhrentypen. Inwieweit diese Forderung bei dem späteren tatsächlichen Zusammenschluß erfüllt wurde, wird in den nachstehenden Untersuchungen festzustellen sein. Nach einem Vorschlag, der speziell für die Organisation der

19) Akten des Wirtschaftsverbandes.
20) Dr. Buß in: Wirtschaftsdienst Nr. 14 vom 8. 4. 1927.

neuzugründenden Gesellschaft ausgearbeitet wurde, sollten die wirtschaftlich-technischen Funktionen umfassen:

I. Handel.
   a) Einkauf von eigenen und fremden Metall- und Sägewerken, von fremden Stahlwerken und sonstigen Lieferanten.
   b) Verkauf im In- und Ausland mit Verkaufsfilialen, Vertretungen, Propaganda, Bedarfsermittelung, Lager der Fertigfabrikate.

II. Die Organisation, diese sollte umfassen:
   die Personalien,
   die Finanzen,
   die Wirtschaftskontrolle,
   die wirtschaftstechnische Forschung,
   das gesamte Bauwesen,
   das Fabrikationsprogramm.

III. Die Konstruktion, umfassend:
   die Fabrikationstypen,
   die Normung für Konstruktion und Fabrikation,
   das Patentwesen.

IV. Die Fabrikation bestehend aus:
   dem Lager der Rohmaterialien und Halbfabrikate,
   den Betrieben für Ausgangsmaterialien (Metallwerke, Sägewerke),
   Betriebe für Holzbearbeitung und Montage,
   Betriebe für Metallbearbeitung, Montage, Regulierung,
   Betriebe für Zubehörteile.

Die Funktionen I, II und III sollten nach Angabe des Organisationsplanes zentralisiert werden, die Fabrikation dagegen sollte dezentralisiert bleiben, jedoch in weitestem Maße rationalisiert werden. Endlich war noch vorgesehen, daß das Fabrikationsprogramm gemeinsam durch die vier Abteilungen Handel, Oragnisation, Konstruktion und Fabrikation festzulegen sei. Für die Verteilung des Fabrikationsprogramms war ein Arbeitsmengenschlüssel vorgesehen. Da der Organisationsplan nicht zur Ausführung gekommen ist, erübrigt sich ein näheres Eingehen darauf. Seine Existenz beweist aber, daß ursprünglich mit dem Gelingen des Fusionsplanes gerechnet worden war. Das Mißlingen kann die Frage aufkommen lassen, ob es überhaupt möglich ist, einen Zusammenschluß innerhalb der Fertigindustrie herbeizuführen. Flury[21] kommt zu dem Schluß, daß die „fertigen" Uhrenfabriken nicht kartellfähig sind, daß sie jedoch auch in der Schweiz Gegenstand monopolistischer Organisationen waren. Mit dem allgemeinen Kartellaufschwung von 1906 beginnen auch in der Schweiz die Uhrenfabriken sich zu kartellieren. Damit wird die Möglichkeit ihrer Existenz doch zugegeben. Die Beantwortung dieser Frage, Möglichkeit eines Zusammenschlusses in der Fertigindustrie, muß bis zum Ergebnis der Untersuchung offengelassen werden. (Vgl. Kapitel VI A.)

Die wirtschaftlichen Verhältnisse der Uhrenindustrie ließen jedoch ein vollkommenes Aufgeben der Zusammenschlußbewegung nicht zu. Sie bedingten, daß der Gedanke im Frühjahr 1927 von neuem aufgegriffen wurde. Die beiden Schramberger Unternehmen Junghans und H.A.U. und die Vereinigten Freiburger knüpften neue Verhandlungen an. Da durch die früheren Besprechungen eine gewisse Bewertungsgrundlage gegeben war, und in den neuerlichen Verhandlungen die Prestige-Fragen weniger den Ausschlag geben, so waren diese von Erfolg gekrönt und im Juni 1927 wurde der Zusammenschluß Tatsache. Jedoch auch die Schwenninger Firmen Kienzle und Haller griffen im Frühjahr 1928 zu dem Mittel des Zusammenschlusses. Es stehen sich nun zwei für sich zusammengeschlossene Wirtschaftsgebilde gegenüber, an Stelle der 1926 geplanten Einheitsgesellschaft. Somit bestehen die Ausführungen, die Dr. Dienstag[22] schon 1910 machte, zu Recht: „Den Höhepunkt des technischen Fortschrittes bildet die Konzentration der einzelnen Fabriken... auch in der Uhrenindustrie ist zweifellos ein solcher Zug vorhanden, ein Zug zur Vereinigung der einzelnen großen Fabriken... So steht doch für den Kenner fest, daß schon unter dem Drucke der Verhältnisse eine weitere Konzentration erfolgen muß und wird, und daß der Plan... also eine Fusion im großen Maßstabe, über kurz oder lang seiner Verwirklichung entgegensehen muß."

Als Gründe der Entstehung für die Kartelle in der Schweizer Uhrenindustrie gibt Flury[23] an: Konkurrenzkampf, lange Kreditgewährung, Erhöhung der Rohstoff- und Halb-

21) Flury, a.a.O., S. 47.
22) Dienstag, a.a.O., S. 86.
23) Flury, a.a.O., S. 23.

fabrikatepreise und Lohnsteigerung. „Bald ist jene, bald ist diese entscheidend, für viele Kartelle treffen alle vier zusammen." Letzteres ist auch bei der deutschen Uhrenindustrie der Fall, und es wird festzustellen sein, daß es auch noch andere, nicht minder wichtige Gründe waren, die den jüngsten Zusammenschluß herbeiführten.

3. Die Gründe der Zusammenschlußbewegung im Besonderen.

a) Produktionstechnische Gründe.

Es ist erforderlich, daß man für die Untersuchung dieser Gründe zwei Unterscheidungen macht. Sie zerfallen einmal in die Gründe der Ueberproduktion, zum andern in die der Rationalisierung[24]. Aus der ersteren ergeben sich zwangsläufig die Gründe für die zweite, denn eine Bekämpfung der Ueberproduktion kann nur dadurch erzielt werden, daß sich der Produzent bemüht, die Herstellungskosten der Erzeugnisse soweit herabzudrücken, daß auch bei gesunkenen Preisen wieder ein normaler Erlös übrig bleibt. Ueberproduktion und Rationalisierung gipfeln in der Kostenfrage, beide haben als Ziel die geringsten Kostenaufwendungen für das Fabrikat im Auge. Das gemeinsame Ziel soll durch die volle Ausnutzung der Fabrikationsmittel und durch Reduzierung des Lohnanteils am Produkt auf das Aeußerste mittels Ersatzes der menschlichen Arbeitsleistungen durch die Maschinenleistungen erreicht werden. In der Uhrenindustrie mußte, wenn eine Veränderung der im vergangenen Abschnitt gezeigten Verhältnisse eintreten sollte, das Problem der Ueberproduktion durch die technische Rationalisierung gelöst werden.

Die Uhrenindustrie hatte sowohl unter einer Ueberproduktion, als auch unter teilweise nicht voll durchrationalisierten Fabrikationsmethoden zu leiden. Die Voraussetzung für die völlige Ausnutzung des Produktionsapparates ist ein entsprechend großer Absatzmarkt. Die deutsche Uhrenindustrie hatte in der Kriegs- und Nachkriegszeit beträchtliche Erweiterungen ihrer Betriebsanlagen vorgenommen. Nachdem 1924 wie-

24) R. ist nach Definition des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit: „Die Erfassung und Anwendung aller Mittel, die Technik und planmäßige Ordnung zur Hebung der Wirtschaftlichkeit bieten. Ihr Ziel ist Steigerung des Volkswohlstandes durch Verbilligung, Vermehrung und Verbesserung der Güter."

der normale Währungsverhältnisse eingetreten waren, mußte die Uhrenindustrie mit konkurrenzfähigen Preisen auf dem Weltmarkte auftreten. Es hat den Anschein, als ob man diesem Zwange durch die größtmöglichste Ausnutzung der Anlagen Rechnung tragen wollte, um so den Anteil des Einzelproduktes an den Anlagekosten soweit wie möglich zu vermindern. Die Preisstellung durfte jedoch nicht unter eine bestimmte Minimalgrenze gehen, da die in der Kriegszeit angeschafften und verhältnismäßig großen Anlagen eine möglichst schnelle Amortisation erforderten, und die erzeugten Produkte mit einer entsprechend hohen Quote kalkulatorisch belastet werden mußten.

Da jedoch die Absatzmöglichkeiten bei weitem nicht die erwarteten waren, mußten die nichtabgesetzten Erzeugnisse auf Lager genommen werden. Diese Verhältnisse waren jedoch auch in der Schweiz festzustellen. Die Ausführungen Hintermanns[25] geben den Beweis dafür: „Die Ueberindustrialisierung führte zur Ueberproduktion. Viele der Unternehmungen lösten diese Ueberinvestierung durch höchstmögliche Produktion. Die Nachfrage nach Uhren wurde mit der Krise eine immer kleinere. Das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage war vollkommen verloren gegangen, die Wiederherstellung desselben mußte zur Katastrophe führen." — Durch die Lagerung der nichtabgesetzten Erzeugnisse wurden Vermögenswerte ohne Zinsgenuß festgelegt. Leider steht das Zahlenmaterial nicht zur Verfügung für eine Berechnung, welche Maßnahme im Interesse des einzelnen Betriebes die angemessenere ist: Verzicht auf volle Ausnutzung der Produktionsmöglichkeit, dafür aber geregelter Absatz, oder volle Ausschöpfung der technischen Möglichkeiten. Mit letzterer ist die Festlegung der Menge der produzierten Erzeugnisse und der Verzicht auf die Rente der in ihnen festgelegten Kapitalteile verbunden. Im ersteren Falle hingegen geht die Preisstellung des Erzeugnisses eventuell auf Kosten der Gewinnspanne des Unternehmers.

Die Tatsache der Ueberproduktion ist für den Zusammenschlußgedanken sehr fördernd gewesen. Es ist nicht festzustellen, ob sie primäre oder sekundäre Bedeutung hatte, denn, wie noch zu ersehen sein wird, hängen die einzelnen Gründe eng miteinander zusammen; man könnte geradezu

25) Hintermann, a.a.O., S. 63.

von einer „Koordination" der Zusammenschlußgründe sprechen. Im Zusammenschluß sah man eine Besserungsmöglichkeit, die vor allen Dingen dazu beitragen sollte, eine Kostenaufwandsenkung herbeizuführen, um die Konkurrenzfähigkeit auf dem Weltmarkte wieder zu erlangen.[26]

Zur Erreichung dieses Zieles war es notwendig, daß der Hebel an der technischen Rationalisierung angesetzt wurde, an der Vereinfachung des Produktionsapparates. Diese Auffassung ist jedoch nicht in allen ihren Teilen richtig. Beispielsweise schreibt Dr. Dienst in der Deutschen Uhrmacherzeitung[27] folgendes: „Und nun der Schrei nach Normalisierung und Typisierung". „Ich habe auch das Gefühl, daß hier noch mehr geschehen könnte, aber man darf auch in diesem Punkte nicht übersehen und vor allen Dingen nicht glauben, daß damit eine ganz wesentliche Vereinfachung und Verbilligung zu erzielen sei. Die Deutsche Uhrenindustrie braucht notwendigerweise den Auslandsmarkt und muß deshalb unbedingt den Bedürfnissen des ausländischen Geschmackes Rechnung tragen."

Die Zersplitterung in produktionstechnischer Hinsicht ist aber in der Uhrenindustrie besonders stark ausgeprägt. Es wurden im Schwarzwald von den größeren Fabriken sämtliche Uhrentypen hergestellt und auf den Markt gebracht. Es erscheint also selbstverständlich, daß man, um die Kosten zu senken, vor allen Dingen an eine Spezialfabrikation einzelner Betriebe denken mußte. Ein typisches Bild von der Zersplitterung der Produktionsweise ergibt die nachstehende Tabelle über die Umsatzverteilung von 4 Firmen in Prozenten der einzelnen Sorten:[28]

Firmen	Haus-Uhren	Wand-Uhren	Tisch-Uhren	Rund-Uhren	Wecker	Taschen-Uhren	Werke[28a]
I	0,2	11	9,5	0,3	45	—	—
II	6	13	8	10	48	10	1
III	6	17	13	21	33	—	10
IV	—	—	—	—	12	1	58

Die Zersplitterung ist nach dieser Tabelle deutlich ersichtlich. Nur der Betrieb IV hat eine Dreiteilung der Fabrikation, sämtliche anderen widmen sich mit verschiedenen Differenzierungen allen Fabrikationszweigen. Wecker- und Großuhrenproduktion herrschen bei allen Betrieben vor.

26) Auch Graf, a.a.O., S. 20 sieht die Vermeidung der angeführten Zustände (Ueberproduktion) in einem Zusammenschluß. S. A. n. ist der Einfluß vor allen Dingen dem Gesetze der Massenproduktion zuzuschreiben.
27) Deutsche Uhrmacherzeitung v. 16. 6. 1928.
28) Zusammengestellt nach den Akten des Wirtschaftsverbandes.
28a) Leider konnten die Zahlen nur in der dargestellten Weise herangezogen werden.

Trotz der Tatsache und der Erfahrung auf anderen Gebieten, daß eine Senkung der Kosten nur durch produktionstechnische Umstellung und Typisierung erreicht werden könne, trat man diesen mit einer gewissen und zum Teil berechtigten Skepsis gegenüber. Hierzu als Beweis die Ausführungen von Erwin Junghans[29] auf der zehnten Hauptversammlung des Wirtschaftsverbandes, wo er u. a. ausführte, wenn beispielsweise eine Fabrik zur Modernisierung ihres Betriebes eine Anleihe von einer Million Mark aufnehme, diese Million normalerweise in 5 Jahren amortisiert sein müßte. Die Kosten hierfür zuzüglich der Verzinsung wären mit RM. 250 000,— anzusetzen. — Um also eine Rente aus dem modernisierten Betriebe zu ziehen, müßte diese der früheren gegenüber mindestens um RM. 250 000,— größer sein. Diese Rechnung würde aber dadurch gestört, daß das ständige Streben nach höheren Löhnen sich auch schon vor Ablauf von 5 Jahren bemerkbar mache. Die durch eine Umstellung herbeigeführten besseren Erträge würden also in höhere Löhne umgesetzt und wirkten sich damit zu Ungunsten des Kapitals und der Unternehmung aus. — Zur Kritik ist hierzu folgendes zu sagen: Eine Modernisierung auf technischem Gebiete ist fast immer mit einer größeren Gleichförmigkeit der Arbeitsweise verbunden, als es vor Einführung der neuen Maschinen der Fall gewesen ist. Dieser gleichmäßigen Beschäftigung muß meistens in Form von höheren Lohnzahlungen ein neuer Anreiz gegeben werden. Die durch die Rationalisierung verursachte Vereinfachung des Arbeitsganges hat Spezialisierung der Arbeitsmethode des Einzelnen im Gefolge und damit auch Qualitätssteigerungen der Erzeugnisse des betreffenden Arbeiters. Die praktische Auswirkung ist dann meistens so, daß die höheren Löhne durch Senkung der allgemeinen Kosten, die durch die Steigerung der Intensität erzielt wird, wieder wettgemacht werden und zwar meistens schon vor Ablauf von 5 Jahren. Das Ergebnis einer solchen Rationalisierung wird in den Wirtschaftskurven der Frankfurter Zeitung[30] für einen bestimmten Fall zahlenmäßig wiedergegeben:

29) Vortrag „Industrie und Staat", Baden-Baden 1928.
30) Wirtschaftskurven der Frankfurter Zeitung, 1927, Heft 2, S. 185.

Wegmeter aller Teile vor der Rationalisierung: 76 000
Wegmeter aller Teile nach der Rationalisierung: 24 000
Unkostensenkung: rund 50%
Steigerung der Lohnsätze: ca. 40%
Senkung der Gesamtlohnkosten: ca. 48%

In gleicher Weise Senkung der unproduktiven Löhne. Sämtliche Messungen wurden bei gleichem Beschäftigungsgrade vorgenommen.

Die Ausführungen Erwin Junghans' beweisen, daß die Frage der produktionstechnischen Umstellung ernst genommen wurde, daß man jedoch auch Schwierigkeiten in ihrer Lösung sah. Bis zu welchem Maße sich diese Befürchtungen bewahrheiteten, wird in den Ergebnissen festzustellen sein. — Eine andere Schwierigkeit für die Produktionsvereinfachung in der Uhrenindustrie liegt darin, daß man bezüglich der Variationen der Muster auf die Einzelwünsche der vornehmlich ausländischen Abnehmer Rücksicht nehmen muß. (Siehe auch Ausführungen von Dr. Dienst.) Es ist beispielsweise für die deutsche Erzeugung ausgeschlossen, in der Vereinfachung der Muster soweit zu gehen, wie in den U.S.A. Wie groß der Musterreichtum ist, erwähnt auch Abeler[31] in seiner Dissertation. Er berichtet von einer kleinen Firma, die nur 150 Arbeiter beschäftigt. Dieses Unternehmen stellte 1925 in seinem Betriebe 45 Werktypen her, ungerechnet die Pendelvariationen, einschließlich derer die Zahl der Muster auf 70—80 geschätzt wurde. Dieses kleine Beispiel zeigt deutlich, wie es mit dem Rationalisierungsproblem in der Uhrenindustrie im allgemeinen stand.

Ein Beispiel dafür, wieviel durch Einführung neuer Maschinen im Produktionsprozeß gespart werden kann, zeigt eine Tabelle der Firma Gebr. Thiel G.m.b.H. in Ruhla. Es handelt sich um die Vorteile beim Arbeiten mit einer modernen Feil- und Sägemaschine gegenüber alten Arbeitsmethoden. Die Vorteile betragen in Prozenten:

gegenüber Bohren, Meiseln und Handfeilen = 142%[31a]
„ Fräsen und Handfeilen = 60%
„ Stoßen und Handfeilen = 30%

Hinzu kommt noch bessere Arbeit und Materialersparnis.

31) Abeler, a.a.O., S. 31, Fußnote 2.
31a) Bei dieser Berechnung handelt es sich um einen offenbaren Rechenfehler der Fa. Gebr. Thiel! Die Relation zu den höheren Zahlen ist nicht berücksichtigt worden.

Damit ist die Rolle, die die Rationalisierung beim Zusammenschluß spielte, scharf umrissen. Von Erfolg konnte sie jedoch nur sein, wenn die Maßnahmen nicht nur von einem, sondern von allen Unternehmungen einheitlich durchgeführt wurden.

b) Absatzpolitische Gründe.

Aus den vorausgegangenen Ausführungen muß sich zwangsläufig die Frage ergeben, wo die Entstehungsgründe für die Ueberproduktion vornehmlich zu suchen sind. Es ist im Verlaufe der Untersuchung schon darauf hingewiesen worden, daß der Export der deutschen Uhrenindustrie 65 bis 70% der Gesamtuhrenproduktion Deutschlands ausmacht. Hiervon wiederum beträgt der Anteil der zusammengeschlossenen Fabriken 56%. Endlich beläuft sich der Anteil der deutschen Uhrenindustrie an der Gesamtweltproduktion auf ca. 70%.[32] Die Exportfrage ist damit eine Lebensfrage. Mit ihr steht und fällt die gesamte Industrie. Es ist wirtschaftlich ungemein wichtig, die Exportmöglichkeiten zu heben und die Beziehungen nach dem Auslande zu pflegen. Dieser „Pflege der Beziehungen" stehen aber gerade zahlreiche Hindernisse entgegen, die näher zu untersuchen sein werden und mit deren Erkenntnis auch die Frage nach den Gründen der Ueberproduktion gelöst sein wird.

An dieser Stelle ist auf die Eigenart des erzeugten Produktes näher einzugehen. Die Uhr ist ein Gebrauchsgegenstand im wahrsten Sinne des Wortes. Allerdings bemüht man sich heute in Produzentenkreisen auch darum, durch Varianten in den Mustern den Bedarf einer Uhr auch dann herbeizuführen, wenn ihr Erwerb nicht mehr mit einer unbedingten Nutzanwendung verbunden ist. Mit dem Nützlichkeitscharakter der Uhr ist die Eigenschaft verbunden, die in ideeller und materieller Beziehung von seiten des Konsumenten sehr geschätzt wird, dem Hersteller jedoch weniger lieb ist: „Die Lebensdauer". Bei einer Uhr mittlerer Qualität übersteigt sie die eines Menschen bei weitem bei normaler Behandlung. Dazu kommt noch die psychologische Einstellung vieler Menschen, die eine Uhr umso höher in ihrem

32) Akten des Wirtschaftsverbandes.

Werte einschätzen, je länger sie sie im Gebrauch haben[33]. Selbstverständlich nimmt der Verkehrswert der Uhr mit der Dauer ihrer Benutzung ab. Da die geschilderte Einstellung jedoch geradezu als typisch anzusehen ist, wird die Uhrenindustrie ständig von der Gefahr der „Marktübersättigung" bedroht. In der Nachkriegszeit gestaltete sich die Erhaltung des ausländischen Marktes immer schwieriger, ganz abgesehen von der Gewinnung neuer Absatzmärkte. In der Zwischenzeit waren neue Konkurrenten auf dem Weltmarkte erschienen, die der deutschen Uhrenindustrie den Markt streitig machten. Frankreich und Italien werden besonders als störende Konkurrenten empfunden; sie treten am schärfsten im Preiskampfe mit Deutschland auf. Die nachstehende Tabelle[34] zeigt die Veränderung der Absatzverhältnisse auf dem Weltmarkte gegenüber 1913.

Zahlenwerte in tausend Mark.

Ausfuhrland	1913		1925		1927		1928	
	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%
Deutschland:	20390	59,1	44500	68,1	39110	68,8	46090	72
Frankreich:	4820	13,6	6860	10,5	4280	7,5	4410	7,0
U.S.A.:	6500	18,4	6500	10,0	5500	9,7	5100	8,0
Japan:	2080	5,9	2970	4,5	4150	7,3	3400	5,0
Italien:	70	0,2	2090	3,2	1770	3,1	1970	3,0
Schweiz:	250	0,7	1330	2,0	1020	1,8	2000	3,0
England:	750	2,1	1120	1,7	1050	1,8	1030	2,0
Insgesamt:	34400	100	65370	100	58880	100	64000	100

Besonders augenfällig ist die Zunahme der absoluten Wertgrößen für die Ausfuhr Japans und Italiens. Auch Englands Ausfuhr hat sich im Vergleich zur Vorkriegszeit vergrößert. Nicht zu verkennen ist selbstverständlich auch die absolute und prozentuale Steigerung des deutschen Anteils. Neben der Ausfuhrzunahme der einzelnen Länder steht noch die des Anteils an der Versorgung der inländischen Konsumenten durch die eigene Industrie. Der Tatsache, daß Deutschlands Anteil eine Steigerung erfahren hat, steht gegenüber die weit größere Zunahme der Herstellungsmöglichkeiten.

33) Wilhelm Raabe, „Alte Nester": „Ich will mit keinem Menschen etwas zu tun haben, der die Stubenuhr aus seines Vaters Hause aus Not verkauft, wenn er vorher noch etwas anderes zu verschleudern hatte."
34) Zusammengestellt nach den Akten des Wirtschaftsverbandes.

Der Anteil der U.S.A. am Gesamtaußenhandel mit vollständigen Uhren hat zwar abgenommen, dafür ist aber unserer Uhrenindustrie der amerikanische Inlandsmarkt verloren gegangen. Die nachstehende Aufstellung gibt ein Bild von dem Anwachsen der nordamerikanischen Uhrenindustrie.[35]

Großuhrenerzeugung in den U.S.A. 1914—25.

Jahr	Arbeiter	Zahl der Betriebe	Wert der Gesamterzeugung in:		
			1000 Doll.	1000 RM.	1914 = 100
1914	6735	35	10990	46160	100
1919	8248	38	23360	98100	212
1921	6535	37	17750	74550	162
1923	9359	38	28550	119930	269
1925	7945	45	29380	123390	268

Es ist interessant, festzustellen, daß die Zahl der Betriebe von 1923—1925 um 7 steigt, die Zahl der Arbeiter dagegen um 1414 sinkt. Die Produktionswertgröße steigt dagegen um 830 000 $. Hierin muß der Erfolg der zunehmenden technischen Rationalisierungen erblickt werden. Die allgemeine Entwicklung zeigt eine nahezu Verdreifachung der Produktionswertgrößen seit dem Jahre 1914. Es kann angenommen werden, daß diese Werte dem deutschen Absatzmarkt entzogen wurden; denn der Bedarf der U.S.A. wurde früher zum größten Teil von der deutschen Uhrenindustrie gedeckt.

Die Verhältnisse auf dem ostasiatischen Markt haben durch das Anwachsen der japanischen Uhrenindustrie ebenfalls einschneidende Veränderungen erfahren. Das Anwachsen der japanischen Uhrenindustrie ist prozentual gesehen noch stärker als das der amerikanischen.

Gesamterzeugung der japanischen Großuhrenindustrie.[36]

Jahr	in 1000 Mark	in 1000 RM.	1914 = 100
1914	772	2880	100
1924	725	7160	249
1925	1129	8020	280
1926	1423	12390	430

35) Zusammengestellt nach den Akten des Wirtschaftsverbandes.
36) Zusammengestellt nach den Akten des Wirtschaftsverbandes.

Die Zahl der Beschäftigten betrug 1926 3550 Arbeiter, die in ungefähr 71 Betrieben beschäftigt werden. Damit muß ein Vorherrschen des Mittelbetriebes festgestellt werden. Die Produktionswertgrößen der Erzeugnisse in Japan haben sich seit 1914 ungefähr verdreifacht. Auch hier sind deshalb den deutschen Absatzmöglichkeiten enge Grenzen gezogen worden. Als Beweis dafür, daß nicht nur die deutsche Uhrenindustrie von dieser Entwicklung Japans betroffen wurde, diene ein Zitat aus den Monographien zur Darstellung der Schweizer Kriegswirtschaft[37]: „Japan erhebt ... einen Zollzuschlag von 100% des Wertes von Luxusuhren, Bijouterien etc. Die Goldschalen und .... auch die fertigen Uhren stellt es selbst her. Demzufolge ist es ihm gelungen, den Bezug fertiger Schweizer Uhren und Uhrteile von 30 Millionen Franken anno 1924 auf 17 Millionen Franken anno 1925 zurückzubinden. .... Japan bietet uns damit zugleich das konsequenteste Beispiel systematischer Untergrabung unseres Uhrenexportes."

Für die deutsche Taschenuhrenindustrie entstand eine bemerkenswerte Konkurrenz vornehmlich in Italien. In Mailand wurde ein neues Unternehmen gegründet: „Borletti", welches den italienischen Markt zum großen Teil mit Taschenuhren versorgt.

Die Tatsache des Exportcharakters der Uhrenindustrie wird auch besonders kenntlich durch eine Gegenüberstellung der Exportquoten in Prozenten der Gesamterzeugung einzelner Firmen:[38]

Firma	Haupterzeugnisse	1913	1925	1927
1.	Großuhren und Werke	67	60	62
2.	„ „ „	50	50	50
3.	„ „ „	54	50	53
4.	„ „ „	65	65	65
5.	„ „ „	61,5	66,7	71
6.	„ „ „	90	75	70
Gewogener Durchschnitt:		62,5%	62%	63%

Jedoch nicht nur in den Vergrößerungen der Produktionsanteile der Konkurrenzländer liegt ein Kernpunkt des Problems, sondern auch in der Abriegelung der fremden Absatzgebiete mit hohen Zollmauern.

37) a.a.O., Bd. III, S. 546.
38) Zusammengestellt nach den Akten des Wirtschaftsverbandes.

Schon von Moker[39] werden die außerordentlich hohen Zölle erwähnt, die den deutschen Absatz im Auslande ungünstig beeinflussen. Eine ausführliche Tabelle wird im Rahmen dieser Arbeit einen Ueberblick über die Veränderung der Belastung der deutschen Erzeugnisse auf dem Auslandsmarkte geben. Es war der deutschen Uhrenindustrie nicht möglich gewesen, einen weiteren Ausgleich für die erhöhten Zollsätze herbeizuführen, da weitere Preisermäßigungen nicht durchgeführt werden konnten. Durch die außerordentliche Höhe haben die Zölle nahezu den Charakter von Prohibitivzöllen angenommen.

Erschwerend für die Zeit 1925/26 fällt ins Gewicht, daß die deutschen Waren nicht unter die Meistbegünstigungsklauseln fielen, da Deutschland kraft Versailler Vertrages diesen Vorzug nicht genießen durfte.[40] Diese Verhältnisse haben sich seit 1926 wieder gebessert durch Wegfall der genannten Vertragsregelung. Fest steht jedoch, daß die Zollschranken auf dem Weltmarkte eine normale Preisfestsetzung seitens der deutschen Uhrenindustrie verboten. Die außerordentlich hohen Zölle lassen sich aus der Gesetzgebung des Auslandes gegen das deutsche Dumping erklären, (besonders z. Zt. der Inflation). Diese Maßnahmen scheinen jedoch nach Wiedereintreten normaler deutscher Währungsverhältnisse keine Aenderung erfahren zu haben, sodaß die Zölle jetzt den Charakter von Prohibitivzöllen angenommen haben. Die Zollsätze, die für die deutschen Uhren im Auslande vornehmlich in Frage kommen, sind auf Seite 68 gezeigt.

Nachdem nunmehr als Ergebnis festgestellt werden kann, daß die Krisis in der Uhrenindustrie zum großen Teil durch die Verhältnisse auf dem Exportmarkte bedingt war, soll untersucht werden, ob der Inlandsmarkt in gleicher Weise seinen Einfluß ausübte. Die Organisation und allgemeine Lage des binnenländischen Absatzmarktes war günstiger. Schon seit langem wird der Absatz durch Grossisten und Kleinhändler vermittelt. Einige Firmen, wie Junghans und Kienzle, waren dazu übergegangen, an größeren Plätzen eigene Verkaufsstellen einzurichten. Die Lage auf dem Inlandsmarkte hatte sich nach Wiedereintreten der Stabilisierung gänzlich verschoben. Zur Zeit der Inflation durfte der Grossist keine

39) Moker, a.a.O., S. 57.
40) Vgl. Versailler Vertrag, Art. 264/267.

Ansprüche in Bezug auf Lieferung stellen, sondern er mußte dankbar sein, wenn er Ware bekam. Dennoch hatte während dieser Zeit eine gewisse Sättigung des heimischen Absatzmarktes stattgefunden, denn in dem Bestreben, das Geld schnell zu realisieren, waren auch viele Uhren aufgekauft worden. Um so größer war der Rückschlag, der mit dem Jahre 1924 einsetzte. Vor allen Dingen erlaubte es die gesunkene Kaufkraft dem privaten Haushalte nicht, Ausgaben für Gegenstände mit einem gewissen Luxuscharakter zu machen. Hinzu kommt die schon erwähnte lange Lebensdauer der Uhren. So ist beispielsweise eine im Einzelhandel festgestellte Erscheinung, daß der Kauf von Herrentaschenuhren sehr zurückgegangen ist, und zwar anscheinend aus der Einstellung heraus, daß der Besitz einer Taschenuhr als Luxus angesehen wird, und andere Bedürfnisse als dringlicher empfunden werden. Diese Verhältnisse trugen mit zur Krise von 1926 bei.

Neben dem Grossisten ist die Uhrenindustrie auf den Einzelhändler zum Vertrieb ihrer Erzeugnisse angewiesen. Der Ansicht Mokers[42], daß der Kleinhandel jetzt zum Reparaturhandel herabgesunken sei, muß widersprochen werden. Vielmehr ist gerade zur Jetztzeit im Einzelhandel das Bestreben vorhanden, die Uhrenfachgeschäfte auf kaufmännischen Grundsätzen aufzubauen. Besondere Mühe gibt sich in dieser Beziehung die „Alpina", Deutsche Uhrmachergenossenschaft m.b.H., und auch der Reichsverband der Deutschen Uhrmacher hat sich gerade hierin nicht unwesentliche Verdienste erworben. Mit dieser Bemerkung soll jedoch kein Werturteil über die nicht der Alpina angehörenden Uhrmachergeschäfte gefällt werden!

Ferner scheint Moker[43] das Markenprinzip zu sehr zu betonen. Es ist nicht richtig zu behaupten, daß der Uhrmacher durch Schaffung von spezialisierten Werktypen in seiner Eigenschaft als fachmännischer Berater überflüssig werde. Erstens war dargestellt worden, daß die Spezialisierung noch nicht weit fortgeschritten ist, zum zweiten ist der Uhrenkauf auch heute noch eine Vertrauensangelegenheit und dürfte es bleiben. Endlich ist der Markengedanke beim kau-

42) Moker, a.a.O., S. 93.
43) Moker, a.a.O., S. 94 und 95.

Zollsätze für Großuhren.[41]

Bestimmungsland	Art des Erzeug.	Zollsatz pro Einh.	Maxim.-Tarif	Minim.-Tarif	Erhöhungskoeffizient	Sonstige Bestimmungen
Belgien	Uhren aller Art Wecker mit od. ohne Musik, od. Schlagwerk	ad. Val. in %	60%	20%	—	Gehäuse und Kästen sind besonders zu verzollen
Dänemark	Großuhren	pro 1 kg	allgem. Tarif		0.70 dän. Kron	
Frankreich	Werke für Großuhren	501 gr und mehr pro kg	16 Frc.			Die Verzollung von Großuhren beträgt demnach: 1. Verzollung des Werkes, 2. Verzollung d. Gehäuses, 3. Zu diesem Betrag noch 2% Umsatzsteuer vom Fakturenwert + Zoll. + Fracht
		251—500 pro kg	14 Frc.			
		250 od. weniger pro Stück	7 Frc.			
	Gehäuse dafür	pro kg	2 Frc.			
England	Stand-, Wand- und Taschenuhren u. deren Teile	ad. Val.	33⅓%	allgem. Tarif		auch für Irland
Italien	Großuhren über 500 gr	pro 100 kg	300 Lire	300 Lire	1 bezw. 0.5	Deutsche Waren unterliegen dem Minimaltarif
	Großuhren bis 500 gr	pro 100 kg	500 Lire	500 Lire	1 bezw. 0.5	
Niederlande	für sämtliche Uhren	ad. Val.	8%	allgem. Tarif		
Schweden	Wand- und Stutzuhren	pro kg	2.50 Kr.	allgem. Tarif		
Schweiz	Stand- und Wanduhren	pro 100 kg	75 Frc.			
Japan	Wanduhren	ad. Val.	40%			
	Standuhren	ad. Val.	100%			
U.S.A.	Großuhren	ad. Val. pro Stück	45% 4 $			Für sämtliche Materialteile ad. Val. 50%
Kanada	Taschenuhrwerke	ad. Val.	12½%			
	Gehäuse dafür	ad. Val.	30%			
	Wanduhren	ad. Val.	30%			

41) Entnommen aus den Akten des Wirtschaftsverbandes und nach Auskünften der Handelskammer Leipzig.

fenden Publikum noch nicht so eingeführt, wie er von Moker dargestellt wird. Der Käufer kommt heute noch nicht in den Laden und verlangt z. B. eine „Kienzle-Uhr", wie ein anderer einen „Salamander-Schuh" verlangt, vielmehr verläßt er sich immer noch auf den fachmännischen Rat des gelernten Uhrmachers. Gerade in den letzten Jahren sind Bestrebungen im Gange gewesen, die „Uhrmachermarke" einzuführen, d. h. der Geschäftsinhaber sollte für die verkaufte Uhr bürgen. Soweit ist es jedoch noch nicht gekommen. Vielmehr hatte man sich 1926 auf eine durch Fabrikant und Händlerorganisation durchzuführende „Gemeinschaftsreklame" geeinigt. Ausschlaggebend war hierfür von seiten der Fabrikanten die Vermeidung von Kosten für spezialisierte Reklamefeldzüge. Der Geschäftsbericht des Arbeitgeberverbandes von 1926 berichtet hierüber folgendes: „Die Durchführung einer Reklame durch die einzelnen Firmen erfordert außerordentlich große Geldmittel, die zweifellos bei dem heutigen Stande der Uhrenpreise vom Einzelnen kaum aufzubringen sind. Aus diesen Erwägungen heraus war auch unser Verband bereit, die vom Zentralverband der Deutschen Uhrmacher angeregte Gemeinschaftsreklame zu unterstützen. Gegen Ende des Berichtsjahres kam ein Abkommen zustande, daß zunächst die Fabriken und Grossisten je ein Drittel Prozent des Wertes ihres deutschen Umsatzes für diese deutsche Gemeinschaftsreklame abführen".

Der Einzelhandel ist in seiner Bedeutung für die Uhrenindustrie nicht zu unterschätzen und muß für den inländischen Absatz als wesentlicher Faktor angesehen werden. — Die Tatsache der Absatzkrisis, in der sich die Uhrenindustrie im Jahre 1926 befand, soll schließlich noch durch Zahlenmaterial erhärtet werden. Die nachstehende Tabelle zeigt den Gesamtaußenhandel an Uhren in den Jahren 1913 und 1923 bis 27. Ein Zeichen dafür, daß die Verhältnisse nicht nur in Deutschland, sondern auch in der Schweiz sehr schlecht waren, sind die Ausführungen Hintermanns[44]: „Die Ueberproduktion erfolgt durch eine Krise, die vornehmlich durch die Schutzzölle hervorgerufen worden war, die die einzelnen Länder nach dem Kriege errichtet hatten".

44) Hintermann, a.a.O., S. 63.

Gesamtaußenhandel in den Jahren 1913 und 1923—27.[45]

	Einfuhr		Ausfuhr	
Jahr	Menge in Dz.	Wert in 1000 RM.	Menge in Dz.	Wert in 1000 RM.
1913	2 040	29 470	83 250	28 190
1923	220	2 620	94 590	45 320
1924	972	12 448	92 914	51 291
1925	1 642	29 665	96 304	59 665
1926	939!	12 811	78 324!	49 567
1927	1 525	25 669	91 859	54 775

Der Rückgang der deutschen Ausfuhr ist klar ersichtlich. Das Zurückgehen der Einfuhrwertgrößen scheint sich mit aus der schon erwähnten Sättigung des deutschen Marktes zu erklären. Sehr deutlich erkennbar ist auch die Tatsache, daß Deutschland vornehmlich Großuhren exportiert, Taschenuhren importiert, während bei der Einfuhr 1 525 Dz. einen Wert von RM. 25 669 000,— aufweisen, stehen dem bei der Ausfuhr von 91 859 Dz. nur RM. 54 775 000,— gegenüber.

Erhaltung des Auslandsmarktes war die dringendste Aufgabe der deutschen Uhrenindustrie. Es muß nun untersucht werden, mit Hilfe welcher Maßnahmen ihre Lösung gelang. Da fremde Industrien entstanden und außerordentlich hohe Schutzzölle des Auslandes errichtet worden waren, so blieb als Mittel nur die Preisgestaltung.

c. Gründe der Preispolitik.

Der Preis war die Waffe, die im Kampfe um die Beherrschung des Weltmarktes geführt werden mußte. Wollte man in Zukunft an den gewinnbringenden Exportpreisen festhalten, dann mußte das Quasimonopol der deutschen Uhrenindustrie verloren gehen. Die Auslandspreise, die neben den Selbstkosten auch noch einen Gewinnzuschlag aufweisen konnten, standen mit dem Selbstkostenpreis der deutschen Uhrenindustrie auf einer Stufe oder lagen z. T. sogar noch darunter. Wollte man also den bisherigen Anteil am Auslandsmarkt beibehalten, dann mußte man zu Verlustpreisen verkaufen. Diese Praxis wurde in Wirklichkeit auch teilweise durchgeführt.

Die Uhrenindustrie mußte jedoch für den ausgefallenen Gewinn einen Ausgleich finden, denn sie konnte nicht auf jeden Ertrag verzichten, zumal sie gezwungen war, mit teuer

45) Zusammengestellt nach den Akten des Wirtschaftsverbandes der Deutschen Uhrenindustrie.

eingekauften Rohmaterialien zu produzieren. Die wichtigsten von ihnen, Holz- und Messing, entfallen zu verschiedenen Prozentsätzen auf die verschiedenartigen Produkte. Für Wand- und Standuhren werden im Durchschnitt ca. 40% Holz und Fourniere und 20% Messing verarbeitet. Bei kleineren Tischuhren ist das Verhältnis wechselnd, und zwar zwischen 20 bis 40% Holz und 30—40% Messing.[46]

Um zu einer Kompensation der Verlustpreise zu gelangen, suchte man den Gewinnausfall durch weitere Erhöhungen der inländischen Preise wettzumachen. Diese Maßnahme kann als eine Erklärung für die Klage des Mitgliedes des R.W.R. Friedrich Baltrusch[47] angesehen werden, der sagte: „Die heutige Wirtschaft neigt dazu, bei Preissenkungen für Rohstoffe keine Senkung der Preise für die Fertigerzeugnisse vorzunehmen." Tatsächlich zeigt die nachstehende Tabelle der Entwicklung des Messingpreises von 1925—27, daß die Preise für Messingbleche in diesen Jahren eine bedeutende Senkung erfuhren. Man glaubte jedoch mit den höheren Einkaufspreisen des Jahres 1925 kalkulieren zu müssen. Anderenfalls wäre ja die Erhöhung der inländischen Verkaufspreise nicht zu begründen gewesen und der Verlust, der durch die Exportpreise hervorgerufen wurde, nicht gedeckt worden.

Entwicklung der Preise für Messingblech pro 100 kg ab Werk.[48]

Jahr	RM.	1913=100
1913	136,55	100
1925	134,00	98,7
1926	153,70	112,5
1927	151,40	110,9

Die Messingpreise haben die stetige Tendenz zu Schwankungen und wirken daher ungünstig auf die Kalkulation ein. So bewegte sich beispielsweise der Preis für dieses Metall von Anfang Januar 1929 bis Mitte April 1929 in nachstehender Weise: (pro 100 kg Messingblech)

Anfang Januar	171,00	Anfang Februar	176,00
Anfang März	187,00	Anfang April	214,00
Anfang Mai	185,00		

46) Persönliche Erkundigungen in Schwenningen.
47) Vgl. Wirtschaftsdienst, Nr. 32 vom 10. 8. 1928.
48) Zusammengestellt nach den Akten des Wirtschaftsverbandes.

Das Messing für Uhrenfabrikation wird hauptsächlich in zwei großen Werken hergestellt, dem Messingwerk Schwarzwald A.G. in Villingen, der Firma Junghans gehörig, und einem Messingwerk in Ulm. Trotz des Besitzes der genannten Gesellschaft kann die Firma Junghans insofern wenig Einfluß auf die Preisgestaltung des Messings nehmen, da dessen Preis vollkommen vom Weltmarktpreis des Kupfers abhängig ist.

Für die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Uhrenindustrie auf dem Weltmarkte ist von großer Bedeutung die Höhe der inländischen Löhne, weil der Lohnanteil an den Selbstkosten relativ hoch ist (40—45%). In dem unterschiedlichen Lohnniveau scheint wesentlich die Stärke der ausländischen Konkurrenzindustrie zu liegen. Allerdings ist bei Vergleichen in- und ausländischer Löhne auch der Grad der Rationalisierung zu beachten. Dafür stand dem Verfasser leider kein Material zur Verfügung.

Als Beispiel ein Vergleich der Durchschnittslöhne der italienischen und der deutschen Uhrenindustrie in den nachstehenden Jahren:

	Italien				Deutschland			
Jahr 49)	Männer	Frauen	Jugendl.	Gewogener Durchschnitt	Männer	Frauen	Jugendl.	Gewogener Durchschnitt
								ca.
1925	45,5	25	17,5	33,0	—	—	—	65,0
1926	48,0	25,0	18,0	35,0	—	—	—	69,0
1927	78,0	38,0	27,5	52,0	94,0	56,0	29,6	75
1928	69,0	32,0	21,0	45,5	101,0	61,0	34,0	81,5

Die italienischen Löhne waren demnach von der Durchschnittsziffer 33 auf 45,5 gestiegen. Das bedeutet eine absolute Erhöhung um 12,5, eine prozentuale Erhöhung um rund 38%. Die deutschen Durchschnittszahlen liegen dagegen zwischen 65,0 und 81,5, sind also um 16,5 absolut, aber nur um rund 26% relativ gestiegen. — In ähnlicher Weise verhalten sich die französischen Löhne zu den deutschen. Eine nähere Untersuchung der Höhe der deutschen Löhne wird im nachstehenden Abschnitt vorgenommen werden. Hier handelte es sich nur darum, nachzuweisen, daß die Kalkulationsposition „Löhne" in der deutschen Uhrenindustrie höher ist als in einigen fremdländischen Uhrenindustrien, und daß eine Preis-

49) Akten des Wirtschaftsverbandes.

senkung nur durch eine Rationalisierung der technischen Mittel erzielt werden konnte. Der deutschen Volkswirtschaft, deren Kaufkraft ohnehin schon geschwächt war, durfte eine weitere Erhöhung der Preise nicht zugemutet werden. Das kommt deutlich dadurch zum Ausdruck, daß die Großhandelsindexziffer für Uhren über der Indexziffer für Konsumgüter lag. Die Erhöhung des Existenzminimums brachte es mit sich, daß die Anschaffung einer Uhr immer mehr zu einer Angelegenheit der vermögenderen Volksschichten wurde. Der Inlandsabsatz konnte in Zukunft nicht mehr als ergänzender Ertragsfaktor für die Exportpreise angesehen werden.

Nach weiteren Angaben der Uhrenindustrie war die Erhöhung der Selbstkosten vor allen Dingen dadurch bedingt, daß durch Einführung des Achtstundentages eine bedeutende Zunahme der sog. fixen Kosten[50] festzustellen gewesen sei. Es handelt sich hierbei um die schon erwähnte Nichtausnutzung der Anlagen. Weiterhin wird als Grund verminderter Konkurrenzfähigkeit der Steuerdruck genannt.

Durch einen Zusammenschluß versprach man sich eine Ersparnis von 10% des Umsatzes. Die Umsatzprämie für die Großhändler sollte wegfallen, die Absatzorganisation vereinfacht werden, ferner sollten die Sonderrabatte und Extraprovisionen nicht mehr gegeben werden, die Reisen sollten eingeschränkt werden, weniger Neuheiten hergestellt werden. Ob der erfolgte Zusammenschluß diesen Erwartungen entsprochen hat, konnte nicht nachgeprüft werden. Bestimmt ist nicht an allgemeinen Reklamekosten gespart worden, denn gerade heute ist ein Zug zur Reklametätigkeit in der Uhrenindustrie zu bemerken, wie er bis jetzt noch nicht verzeichnet werden konnte.

Es sei in diesem Zusammenhang ein kleiner Exkurs gestattet, der sich vornehmlich mit dem Problem der „Ausfuhr unter Selbstkosten" und mit dem Einfluß des Zusammenschlusses auf die Kosten im allgemeinen beschäftigen soll. Der italienische Nationalökonom Barone[51] führt aus: „Einige Industrien betreiben systematisch die Ausfuhr unter Selbstkosten namentlich in Deutschland und in den U.S.A. Diesen Umstand muß man berücksichtigen, um die wirtschaftliche Bedeutung der steigenden Ausfuhr dieser Märkte richtig zu

50) Im Sinne dieser Arbeit: variable Kosten.
51) Barone, a.a.O., S. 200.

beurteilen. Die Trusts verkaufen in hohem Maße ins Ausland, weil sie dort unter Selbstkosten absetzen können und müssen. Es wäre daher ein Irrtum, wollte man aus diesen Pyrrhussiegen auf dem Weltmarkt ohne weiteres auf einen höheren Wohlstand der betreffenden Länder schließen." Bis zu einem gewissen Grade treffen diese Sätze Barones auf die deutsche Uhrenindustrie zu. Es ist richtig, man mußte die Exportquoten der Uhrenindustrie als Pyrrhussiege auffassen Die sich anschließenden Ausführungen Barones, daß die Ausfuhr unter Selbstkosten für die inländische Industrie schädigend ist, können für die deutsche Uhernindustrie im Sinne Barones nicht verwandt werden. Die Auffassung, daß die bei einem industriellen Zusammenschluß gemachten Minderungen der Kosten entweder den Konsumenten zu Gute kommen oder die Tendenz zur Monopolpreisbildung im Gefolge haben, wird von Barone abgelehnt. Es wird festzustellen sein, daß in Anbetracht der differenzierten Verhältnisse in der Uhrenindustrie doch eine der beiden Tendenzen stärker hervortritt. Die Auffassung Barones geht dahin,[52] daß es auf dem Inlandsmarkt einen Höchstpreis gibt, „dessen Ueberschreitung für das Gesamtunternehmen den Verlust des Inlandsmarktes an die internationale Konkurrenz bedeuten würde." Letzteres kann bei der Uhrenindustrie infolge ihrer Weltmarktsstellung nicht der Fall sein. Der Höchstpreis ist schon durch die gesunkene Kaufkraft des inländischen Konsumenten festgelegt. Nach Barone wird die Preisstellung durch das Gewinnmaximum nur e i n e r Preispolitik bestimmt. Das Problem des Maximalgewinnes besteht bei ihm in der Verteilung des günstigsten Produktionsumfanges einer Unternehmung zwischen dem Inlands- und Auslandsabsatz, jedoch derart, daß der verlangte Preis nicht über dem liegt, der von seiten des Produzenten nicht überschritten werden darf. Man muß den Inlandsabsatz demnach so hoch wie möglich gestalten. Diese Auffassung muß ausschlaggebend sein für einen Vergleich mit der Uhrenindustrie, denn danach können die dort angeführten Verhältnisse nur bedingt für sie angewendet werden. Die Erhöhung des inländischen Absatzes bis zur äußersten Grenze, mit dem Bestreben, diesen über dem Auslandsabsatz zu legen, ist ausgeschlossen. Die Exportquote von 75% muß als

52) Barone, a.a.O., S. 202.

feststehend angesehen werden. In der Uhrenindustrie ist auf diese Weise kein Maximalgewinn im Sinne Barones zu erzielen, und daher müssen in diesem Spezialfalle andere Wege gefunden werden, um ihn zu erreichen. — Eine Verteilung des Produktionsumfanges ist festgelegt. Die Schlußfolgerung muß lauten, daß der durch die verminderten Kosten erzielte Gewinn erstmals einseitig dem zusammengeschlossenen Unternehmen zu Gute kommen muß und daraus ergibt sich, daß die Theorie Barones für die Uhrenindustrie speziell nicht anwendbar ist. Richtig ist natürlich seine Anschauung,[53] daß für den Inlandspreis, ob ein Schutzzoll besteht oder nicht, es eine obere Grenze gibt, diese ist jedoch nicht allein bedingt durch die Auslandskonkurrenz sondern besonders durch die schon erwähnte Kaufkraftgrenze.

d. Die steigende Lohnentwicklung.

Die Gegenüberstellung der italienischen und deutschen Löhne zeigte, welche Bedeutung ihre Höhe für die Uhrenindustrie hat. Die Reduzierung der Lohnquote war eins der brennendsten Probleme. Da die heutigen Tariflohnabkommen eine willkürliche Herabsetzung des Lohnsatzes nicht mehr zulassen, mußte versucht werden, die Menschenkraft zum Teil durch arbeit- und menschensparende Maschinen zu ersetzen. Für die deutsche Uhrenindustrie fiel neben der absoluten Höhe des Lohnes vor allen Dingen auch die Divergenz mit den ausländischen Lohnquoten ins Gewicht. Diese Tatsache wird auch vom Arbeitgeberverband in seinem Geschäftsbericht für 1927 erwähnt: „Dabei ist zu beachten, daß wir mit wenigen Ausnahmen einiger kleiner Länder, wie der Schweiz, Hollands und Dänemarks jetzt dasjenige Land des europäischen Kontinentes sind, das die höchsten Löhne zahlt." Interessant in diesem Zusammenhang sind die Ausführungen Professor W. Zimmermanns im „Wirtschaftsdienst" vom 6. 11. 1925 Nr. 45 in einem Artikel „Lohninternationalismus". Es wird darin ausgeführt, und das ist besonders auch für die Uhrenindustrie beachtlich, daß durch einen Lohninternationalismus vor allen Dingen auch dem unlauteren sozialen Wettbewerb unter den in der Weltwirtschaft verflochtenen Kulturstaaten Schranken gesetzt werde. Durch den Krieg und seine Folgen seien die Unterschiede in der Lohnhöhe in noch verstärkterem Maße als vor dem Kriege ausgeprägt worden. Der Ruf nach einer Standardisierung des internationalen Lohnniveaus sei jedoch nach Professor Pribram[54] eine unerfüllbare Forderung. Besonders deshalb, weil der Arbeitslohn nicht nur als Grundlage für die Lebenshaltung des Arbeiters, sondern auch als Bestandteil der Produktionskosten eine entscheidende Rolle spielt.

Nach Angaben des Wirtschaftsverbandes macht der reine Lohnanteil am Produktionswerte 40—45% aus. Die Lohnsysteme sind in der Uhrenindustrie sehr verschieden und wechseln je nach Produktion, Betriebsgröße und nach der jeweiligen Marktlage. Selbst in den einzelnen Betrieben werden die Lohnsysteme je nach einzelnen Beschäftigungsarten verschieden gebraucht. Vornehmlich wird jedoch Akkordarbeit geleistet, und nach Angaben des Wirtschaftsverbandes macht deren Anteil an den einzelnen Arbeitssystemen mindestens 80% aus. Dieser Prozentsatz läßt erkennen, daß die Präzisionsarbeit zum größten Teile auf maschinellem Wege durchgeführt wird, denn eine manuelle Präzisionsarbeit läßt sich technisch und arbeitspsychologisch nicht mit dem Akkordlohn vereinbaren. Die planmäßige Durchführung des technisch-rationellen Arbeitsprogrammes wird dadurch besonders kenntlich, daß 1913 das Akkordsystem 58,5%[55] und 1925 und 1928 dagegen schon 71,3 bezw. 73% ausmachte. Jedoch weniger die Entwicklung des Akkordlohnwesens als vielmehr die der steigenden Lohnsätze ist als ein weiterer, wenn vielleicht auch nur indirekter Grund zum Zusammenschluß anzusehen.

Die bedeutsamste Folge der sich an die Rationalisierung anschließenden Arbeiterentlassungen war, daß die Lohnsumme von 38 802 701 RM. des Jahres 1925 auf RM. 26 662 164 im Jahre 1926 herabsank. — Von einschneidender Bedeutung für die Arbeiter war es, daß sich ihre Beschäftigungszahl von 24 116,— auf 18 834 RM. verminderte. Die Gesamtlohnentwicklung von 1923 bis Anfang 1926 nahm den tabellarisch nachstehenden Verlauf: Zur Kenntlichmachung sind die Jahrgänge 18 und 25 Jahre eines gelernten Arbeiters aus der Ortsklasse I mit 0% Abstrich gewählt worden. (Diese Ecklöhne

53) Barone, a.a.O., S. 205.

54) Vgl. Wirtschaftsdienst, Nr. 5, 1926, „Zur internationalen Statistik der Arbeitslöhne."

55) Aus den Akten des Wirtschaftsverbandes.

sind jedoch noch nicht identisch mit den Effektivlohnzahlungen.)

D. Gelernte Arbeiter.

(Die Beträge verstehen sich in Pfennigen.)

Verhältniszahl	Alter	12. 11. 23.	11. 2. 24.	7. 4. 24.
62%	18 Jahre	25,42	26,69	29,—
100%	25 Jahre u. ält.	41,0	43.05	47,—

5. 12. 24.	24. 3. 25.	31. 8. 25.	4. 1. 26.	29, 3. 27.
34,—	38,—	42,—	41,—	44,—
55,—	61,—	68,—	66,—	71,—

Diese Tabelle läßt erkennen, welche Steigerung die Löhne in diesem kurzen Zeitraum erfahren hatten. Sie machte ca. 73% insgesamt aus. Die angeführten Tarife wurden auf Grund der jeweils gültigen Kollektivabkommen für die Uhrenindustrie und die verwandten Industrien des Schwarzwaldes abgeschlossen.

Es empfiehlt sich an dieser Stelle, Rückschau zu halten auf die bisher gefundenen Beweggründe, die dem Zusammenschlußgedanken förderlich waren. Infolge der Ueberproduktion, in der es jedoch nicht einmal gelang, die technische Herstellungsmöglichkeit restlos auszuschöpfen, war neben der Erhaltung des bisherigen Absatzgebietes die Erschließung neuer Absatzmärkte nötig. Beide Forderungen waren durch die Preisstellung der deutschen Erzeugnisse kaum erfüllbar. Praktisch gelang zwar die Markterhaltung durch Verkauf der Erzeugnisse teilweise unter dem Gestehungspreise. — Die Grundforderung für die Erreichung fester Selbstkostengrößen mußte ein gleichbleibendes Lohnniveau sein. Dieses mußte die Grundlage und Voraussetzung für eine durchgreifende technische Rationalisierung werden.[56] War diese durchgeführt worden, dann konnte eine Senkung der Produktionskosten die weitere Folge sein, weil dann die Möglichkeit bestand, die technischen Möglichkeiten voll auszunutzen. Da jedoch in Anbetracht der Gesamtwirtschaftslage eine höhere Belastung des Inlandpreises nicht möglich und mit einer Stabilisierung

56) Vgl. Geschäftsbericht d. Arbeitgeberverb. d. Uhrenind. f. 1926. „Es ist dringend zu wünschen, daß endlich auch in der Lohn- und Tariffrage ein Zustand der Ruhe einkehrt, um auf einer stabilen Grundlage weiterbauen zu können."

der Löhne nur ungewiß zu rechnen war, mußte die Senkung der Kostenaufwendung stattfinden.

Bezüglich der Frage, wie es kommt, daß die Industrie die ständigen Lohnerhöhungen bewilligen konnte, ist noch folgende Erwägung am Platze. Der Unterschied zwischen den Durchschnittslöhnen der Metallarbeiter Württembergs und Badens war beträchtlich zu Ungunsten der Arbeiter in der Uhrenindustrie. So betrugen in den genannten Zeitpunkten die tarifmäßigen Stundenlöhne gelernter Arbeiter der Metallindustrie in Stuttgart und Karlsruhe:

Stuttgart[57]
1924 im Dezember: 73 Pfg.
1925 im Oktober: 102 Pfg.
1926 im Januar: 102 Pfg.

Karlsruhe		Schwarzwälder Uhrenindustrie	
1924 im Dezember:	64 Pfg.	1924 im Dezember:	55 Pfg.
1925 im Oktober:	88,6 Pfg.	1925 im Oktober:	68 Pfg.
1926 im Januar:	89,1 Pfg.	1926 im Januar:	66 Pfg.

Es ist zwar zu berücksichtigen, daß die Lebenshaltung in Stuttgart und Karlsruhe teurer ist als im Schwarzwald, dennoch scheint die Differenz zu hoch zu sein.

Daß in der Uhrenindustrie auch nach eigener Anschauung der Industriellen niedrige Löhne gezahlt werden, wird durch eine Darstellung eines Uhrenindustriellen zugegeben, die sich mit der Arbeitsintensität befaßt. Es handelt sich dabei um die Frage, warum die Zahl der Arbeiter im Verhältnis zur Vorkriegszeit bei ungefähr gleichgebliebenem Absatz so enorm angewachsen sei. Die Uhrenindustrie muß annehmen, daß in der Leistungsfähigkeit der Arbeiter eine gewisse Inflation eingetreten ist. Da die Löhne in der Nachkriegszeit sehr niedrig waren, hatten die Unternehmer keine Bedenken, die Zahl der Arbeiter dem Absatz während der Hochkonjunktur anzupassen. So wurden immer mehr Arbeiter in die Betriebe eingestellt, um die Produktion zu vergrößern. Die Krisis von 1926 zwang zur Einschränkung der Arbeitszeit, und dabei kam die verschiedene Leistungsfähigkeit der Arbeiter deutlich zum Vorschein, denn das Bestreben der Arbeiter ging dahin, in der kürzeren Arbeitszeit ein gleiches an Lohn zu verdienen wie

57) Statistisches Jahrb. d. Deutschen Reiches 1927—1928.

früher.[58] Ob die geringer qualifizierten Arbeiter entlassen wurden, konnte nicht in Erfahrung gebracht werden. Im engen Zusammenhang mit der Selbstkostenrechnung steht eine weitere Frage, deren teilweise Lösung auch durch eine Konzentration gefunden werden kann. Obgleich nicht festzustellen ist, bis zu welchem Grade die in der Uhrenindustrie als typisch anzusprechenden „Saisonschwankungen" ein Grund der Vereinheitlichung gewesen sind, so soll diese Erscheinung doch in diesem Rahmen untersucht werden.

e. Ausschaltung der Saisonschwankungen und damit Vermeidung unregelmäßiger Beschäftigung.

Die Hauptsaison ist für den Einzelhandel naturgemäß das Weihnachtsgeschäft. Die darauffolgende Welle steigt während der Zeit vor Ostern an, um dann in Anbetracht der stillen Sommermonate entsprechend abzusinken. — Neben den Saisonschwankungen fallen die Modeschwankungen fast gar nicht ins Gewicht, da das Uhrwerk der Mode gar nicht unterworfen ist. Man könnte, besonders bei Großuhren, nur von langfristigen „Stilwandlungen" sprechen. Hinzu kommt, daß der Geschmack des Auslandes zu berücksichtigen ist. Die Auffassung Mokers,[59] daß die Uhrenindustrie etwas vom Charakter der Modeindustrie bekommen habe, ist wohl zu weitgehend, denn es finden tatsächlich nur vereinzelte Abweichungen der Gehäuse und Zifferblätter statt, und die Industrie hat selten mit veralteten Lagerbeständen zu rechnen.

Im Hinblick auf die Saisonschwankung ist die Ansicht Hintragers,[60] daß der nicht saisonmäßige Bedarf ausgleichende Wirkung habe, zu bezweifeln, denn es ist heute meistens der Fall, daß der Konsumentenbedarf zu den Hauptverkaufszeiten gedeckt wird. Es wird zu untersuchen sein, ob die im Einzelhandel auftretenden Saisonwellen die herstellende Industrie beeinflussen, besonders ein Schwanken des Beschäftigungsgrades und damit der Selbstkosten zur Folge haben.

Ausgehend von der Anschauung, daß unter „normalem Beschäftigungsgrad" die volle Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Betriebsmittel zu verstehen ist, sodaß sämtliche Nutzungsmöglichkeiten tatsächlich erfüllt werden, so muß

58) Vertrauliche Akten des Wirtschaftsverbandes.
59) Mocker, a.a.O., S. 4.
60) Hintrager, a.a.O., S. 60.

festgestellt werden, daß infolge der Ueberproduktion wohl der Versuch gemacht worden war, die Produktionsmittel voll auszunützen, um so die Kostenaufwendung für das Einzelerzeugnis nach Möglichkeit zu vermindern. Es ist eine bekannte Tatsache, daß ein Betrieb umso mehr auf einen gleichbleibenden Beschäftigungsgrad angewiesen ist, je höher der Anteil der Anlagekosten an den Gesamtkosten des Einzelproduktes ist. Die menschlichen Arbeitskräfte können im Falle des Nichtbedarfs wieder freigesetzt werden. Mit den Anlagen aber hat sich der Unternehmer auf bestimmte Zwecke festgelegt. Kann er die Anlagen nicht voll ausnutzen, so geht ein Teil der auf sie aufgewandten Kosten verloren. In Anbetracht dessen, daß die Uhrenindustrie heute zum großen Teil mechanisiert ist, können die vorstehenden Erwägungen für sie in vollem Umfang angewandt werden. Es ist feststehend, daß die Zusammenfassung zu Kartellen etc. je mehr sie in ihrer Geschlossenheit Einzelunternehmungen ähneln, das Bestreben haben, saisonmäßige und konjunkturelle Einflüsse möglichst auszuschalten, zumal sie ihres großen Umfanges wegen viel eher in die Lage gesetzt sind, ihre möglichen Produktionsziffern im voraus zu erfassen.[61]

Der Gang der Untersuchung soll den Einfluß der Saisonschwankung feststellen, a. auf den Export, b. auf den Inlandsgroßhandel, c. auf die Fabrikation und damit auf die Kostenbewegung.

Da die deutschen Uhren auf den verschiedensten ausländischen Märkten abgesetzt werden, sind die saisonalen Schwankungen beim Export nicht von ausschlaggebender Bedeutung. Es ist eine Eigentümlichkeit des Exportgeschäftes, daß Vor-Eindeckungen und damit auch Vor-Verschickungen vorgenommen werden, um die Ware zur Hauptsaison des ausländischen Abnehmers an Ort und Stelle zu haben. Da jedoch die abnehmenden Länder in den verschiedensten Entfernungen liegen und damit die Verschickung zu entsprechenden Zeiten vorgenommen werden muß, kann eine Kompensation der Lieferungen erfolgen, und damit ist eine gewisse Stetigkeit des Absatzes garantiert, wenn auch die Absatzmenge in der zweiten Jahreshälfte größer ist als in der ersten. Zur Ver-

61) Vgl. auch Gloger, a.a.O., S. 116/117.

anschaulichung diene eine Tabelle der Ausfuhrwerte für die 12 Monate des Jahres 1927:[62]

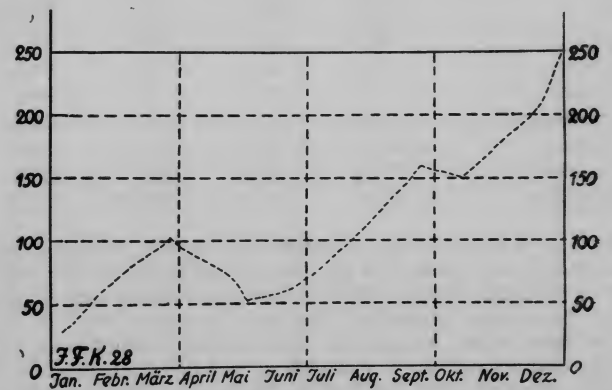
Januar	5649	Dz.	3 496 000 RM.
Februar	5955	„	3 567 000 „
März	6237	„	3 882 000 „
April	7918	„	4 386 000 „
Mai	5801	„	3 652 000 „
Juni	6901	„	3 929 000 „
Juli	9094	„	5 106 000 „
August	8183	„	4 757 000 „
September	8712	„	5 099 000 „
Oktober	9115	„	5 549 000 „
November	9347	„	5 562 000 „
Dezember	9327	„	5 795 000 „

Die Monate Juli—Dezember zeigen tatsächlich eine Begünstigung der Ausfuhr. Es darf wohl angenommen werden, daß der Weihnachts-Export nach den entferntesten Absatzgebieten, sofern er in Frage kommt, schon im Juli beginnt, und in den Monaten November und Dezember die Versorgung der kontinentalen ausländischen Absatzmärkte vorgenommen wird. Daraus ist zu folgern, daß auch schon in den Monaten vor Juli mit Rücksicht auf den in der zweiten Jahreshälfte verstärkt eintretenden Absatz zu produzieren ist. Entsprechend wäre ein Nachlassen der Produktion während des zweiten Halbjahres verständlich. Hier tritt jedoch ein Ausgleich durch die starken Anforderungen des inländischen Absatzmarktes ein, sodaß diese gesamte Entwicklung auf eine ziemlich ausgeglichene Produktion schließen ließe. Ob es an dem ist, wird weiter unten gezeigt werden.

Die Entwicklung des Absatz-Verlaufes auf dem Inlandsmarkt weist eine Kurve[63] der Umsatzentwicklung im Großuhrenhandel für das Jahr 1925 nach.

62) Entnommen den Akten des Wirtschaftsverbandes.
63) Entnommen: „Die Lage der verarbeitenden Industrie im Lichte der Leipziger Frühjahrsmesse 1928", S. 57.

Diese Kurve zeigt deutlich den Einfluß der Saison auf den Uhrenabsatz. Das starke Anziehen in den Monaten von Oktober bis Dezember läßt tatsächlich den Schluß zu, daß die für den Auslandsbedarf weniger beanspruchte Produktion durch den starken Bedarf des Inlandsmarktes ausgeglichen werden kann. Bedeutend ist allerdings das Abfallen der Kurve im Januar. Beim Export kommt dieser Umstand dadurch nicht so zum Ausdruck, weil das Umknicken der Kurve schon im Dezember erfolgt, um dann nach dem Januar hin langsam abzufallen.



Es bleibt nun noch zu untersuchen übrig, wie sich die Saisonschwankungen auf die einzelnen Fabrikationsbetriebe auswirken. Zu diesem Zwecke sollen für das Jahr 1927 gegenübergestellt werden: a) die Zahl der beschäftigten Arbeiter, b) die für diese Arbeiter gezahlte Lohnsumme, c) der Wert der abgesetzten Erzeugnisse und als Vergleich dazu die gezahlten Akkordlöhne pro Kopf und Stunde (Arbeitsintensität). Bemerkt soll hierzu werden, daß es sich um Verhältniszahlen handelt, die auf Grund einer vom Wirtschaftsverband geführten Statistik errechnet wurden, ferner, daß es sich um die Produktion von 5 Großfirmen handelt, unter denen ein Werk ist, das außerhalb des Zusammenschlusses

steht. Das ändert jedoch nichts an dem Ergebnis, zumal das erwähnte Werk dem Zusammenschlusse sehr nahesteht.

	A	B	C	D
	Zahl der beschäftigten Arbeiter	Lohnsumme	Wert der abgesetzten Erzeugnisse	Arbeitsintensität [64]
Januar	86,4	78,9	76,6	101,4
Februar	85,1	86,9	88,5	103
März	85,1	96,7	106,4	103,7
April	86,8	90,8	94,5	107,2
Mai	89,1	102,6	95,8	108,5
Juni	90,7	100,7	105,4	108,7
Juli	92,9	104,1	84,3	109,6
August	95,5	115,1	110,3	109,2
September	99,5	122,2	128,0	109,7
Oktober	101,6	129,1	140,1	110,8
November	102,9	131,4	148,7	112,1
Dezember	102,6	131,2	140,9	112,3

Für Tabelle A: Deutlich ansteigende Tendenz bis zum November zweifellos im Zusammenhange mit dem stärker werdenden Saisoneinfluß.[65] Der Unterschied des Januar dem November gegenüber bedeutet demnach, daß im Januar keine volle Ausnutzung des Produktionsumfanges bestand und deshalb der Selbstkostenanteil des Einzelproduktes höher gewesen sein muß, als im November. Das Ansteigen der Zahlenwerte an sich geschieht stetig in ansteigender Linie, sodaß die Saisonschwankung nicht in einem Auf und Nieder zum Ausdruck kommt, sondern daß durch ihr nahezu vorherzubestimmendes Auftreten auch auf produktionstechnischem Gebiete im voraus damit gerechnet werden kann.

Tabelle B: Die Zahlen für die Lohnsummen zeigen auch die gleiche ansteigende Tendenz, wie die Arbeiterzahlen. — Die Steigerung geht jedoch nicht proportional vor sich, sondern es muß eine Progression festgestellt werden. —

Tabelle C: Diese Wertgrößen verhalten sich nicht entsprechend der Beschäftigungsziffer. Besonders bemerkenswert sind die Unterschiede im März und Juni. Die Ursachen sind nicht festzustellen. Den Höhepunkt erreicht der Wert der abgesetzten Erzeugnisse ebenfalls im November. Der Unterschied Januar-November ist derart beträchtlich, daß mit einem Einfluß der wechselnden Beschäftigung auf die Selbstkostenhöhe gerechnet werden muß.

Tabelle D: Die Arbeitsintensität stand annähernd im gleichen Verhältnis wie die Zahl der beschäftigten Arbeiter. Infolge der Erscheinung, daß sie im März und Juni keinen Ausschlag zeigt, muß angenommen werden, daß die hergestellten Uhren nicht immer im Verhältnis zu den abgesetzten stehen. Die Deckung des Mehrbedarfs in den Monaten März und Juni konnte mit Rücksicht auf die Vorproduktion für die zweite Jahreshälfte restlos befriedigt werden.

Aus allen diesen Ergebnissen ist der Schluß zu ziehen, daß zwar Saisonschwankungen in der Uhrenindustrie vorhanden sind, damit auch Einwirkungen auf die Kostenaufwandsrechnung, daß sie aber infolge ihres periodisch-wiederkehrenden Charakters gewissermaßen von Produktionsseiten aus schon im voraus ausgeglichen werden können, und demzufolge auch kalkulatorisch von vornherein beachtet werden müssen. Nach einer persönlichen Anfrage in einer Uhrenfabrik liegen die Verhältnisse tatsächlich so, daß man die relativ regelmäßigen Saisonschwankungen in die Selbstkostenrechnung mit einbeziehen kann, und der Produktionsprozeß aus dem gleichen Grunde ziemlich regelmäßig gestaltet werden kann. Dennoch glaube man von einem Zusammenschluß eine endgültige Ausscheidung erzielen zu können.

f) Steuerwirtschaftliche Gründe des Zusammenschlusses.

Vorausgeschickt sei, daß die vorstehende Frage infolge völliger Unzulänglichkeit des entsprechenden Materials nur theoretisch behandelt werden kann.

In Anbetracht der vielen Klagen aus Wirtschaftskreisen über die hohe Steuerbelastung erscheint die Annahme gerecht-

64) Vertrauliche Akten des Wirtschaftsverbandes.

65) Ebert, a.a.O., S. 105 (Probleme der Schuhindustrie) kann die Schwankungen in der Zahl der Arbeiter nicht als systematisch für Saisoneinflüsse ansehen, weil man den Wechsel der Beschäftigung durch Veränderung der Arbeitszeit ausgleichen kann. Dem ist entgegenzuhalten, daß heute infolge der strengen Durchführung der gesetzlichen Arbeitszeit ein ständiger Wechsel dieser ausgeschlossen ist. Ein unsicheres Moment bringen in diese Betrachtungen höchstens die Arbeiterferien hinein, bezw. auch technische Rationalisierung, wenn diese in dem betr. Zeitraum stattgefunden haben. —

fertigt, daß auch dieser Umstand nicht ohne Einfluß auf den Zusammenschlußgedanken gewesen ist[66], zumal der Staat selbst auf gewisse Erleichterungen für industrielle Zusammenschlüsse hinweist im Zusammenhang mit einer verhältnismäßig günstigen Auslegung der Kartellgesetzgebung.[67] Steuerermäßigungen sind ohne Zweifel von starkem Einfluß auf die industrielle Kostenrechnung. Neben den Steuern sind nach Angabe der meisten Industriezweige auch noch die „sozialen Aufwendungen" erhöht worden. Eine Untersuchung, inwieweit sich die Grundlagen seit der Vorkriegszeit verschoben haben, führt zu den nachstehenden Resultaten. Der Wirtschaftsverband der Uhrenindustrie erklärt an einer Stelle, daß die Steuern heute im Durchschnitt 10% bis 12% vom Umsatz der einzelnen Uhrenfabriken ausmachen.

Die sozialen Beiträge sind im Gegensatz zur Vorkriegszeit um das Zwei- bis Dreifache ihres Betrages gestiegen. Eine andere Angabe zeigt folgendes Bild.[68] In einer deutschen Uhrenfabrik machten 1914 die sozialen Beiträge 5,14% der ausgezahlten Bruttolohnsumme aus. 1927 mußten für sie 14,49% ausgeworfen werden. Bei einer Durchschnittslohnsumme von RM. 40 000 000,— macht der in Frage kommende Betrag demnach 6 Millionen aus. (Die letzten beiden Wertgrößen beziehen sich auf die gesamte Uhrenindustrie) — Gegen einen Vergleich mit der Aufwandshöhe für soziale Leistungen der Vorkriegszeit wendet sich ein Artikel im „Wirtschaftsdienst", Heft 1, 1926 S. 9. Es wird angeführt, daß dieser Vergleich zu einer falschen Vorstellung führe, da sich damals die sozialen Versicherungen noch nicht ganz ausgewirkt hatten. Gleichzeitig wendet sich die „Denkschrift über die Sozialversicherung und die Zusammenstellung der Ergebnisse in der Erwerbslosenfürsorge 1924/25" gegen die Auffassung, die den Versicherungsaufwand als eine Last bezeichnet. Die Sozialversicherung sei in ihrem Wesen öffentlich-rechtlicher Sparzwang zur Erhaltung von Gesundheit und Arbeitskraft der versicherten Bevölkerung und zugleich ein Risikoausgleich. Es sei auch nicht richtig, die Beiträge der Arbeiter auf Versicherungskonto zu buchen, da sie Bestandteile des Lohnes seien.

Die oben gemachten Angaben sollen als Beweis dafür genügen, daß auch die Uhrenindustrie unter dem allgemeinen Steuerdruck zu leiden hatte. Es wirft sich nun die Frage auf, ob es praktisch auch möglich war, eine Steuerminderung durch einen Zusammenschluß zu erzielen? Einen Weg hierzu zeigt das „Gesetz über Steuermilderungen zur Erleichterung der Wirtschaftslage vom 31. März 1926".[69] In diesem Gesetz sind steuerliche Erleichterungen vorgesehen für wirtschaftlich gebotene Betriebszusammenschlüsse auf dem Gebiete der Kapitalverkehrs-, Grunderwerbs-, Vermögens- und Körperschaftssteuer.[70] Bedingung ist, daß ein Interessengemeinschaftsvertrag vorliegt, der den Charakter einer Gewinnverrechnungsgemeinschaft hat. Diese kann dargestellt werden durch Summierung der Gewinnposten der Einzelbilanzen und die Verteilung des Ergebnisses nach einem im voraus bestimmten Schlüssel. Diese Art der Einigung ist im Wirtschaftsleben am häufigsten zu finden. Eine andere Art der Rechnungsführung einer Interessengemeinschaft ist in steuerlicher Hinsicht immer vorzuziehen, nämlich die Form einer „Holding-Gesellschaft", die eine Clearingfunktion übernimmt. Die Holding-Gesellschaft hat die Aufgabe, Subventionen zu leisten, wenn eine der Interessengemeinschaft angeschlossene Firma mit einer Unterbilanz gearbeitet hat. Die einzelnen Gesellschaften müssen ihren Reingewinn an die Holding-Gesellschaft nach Abzug der zur Deckung des gesetzlichen Reservefonds, der Vergütung für Aufsichtsrat und Vorstand, sonstigen Tantiemen, nötigen Anteile abführen. Die Holding-Gesellschaft, die in Form einer G.m.b.H. gegründet wird, muß mit 25% ihres Stammanteils an den Einzelunternehmungen beteiligt sein.

Der Vorteil der genannten Einrichtung, die auch für die Uhrenindustrie von gutem Erfolge hätte sein können, liegt zunächst in der Ersparung von Körperschaftssteuer. Die Untergesellschaft hat als Finanzgewinn nur das zu versteuern, was der Gesellschaft selbst nach Abzug der an die Zentrale

66) Liebstätter, a.a.O., S. 37, führt aus: „Die Konzentration ist einerseits dadurch begünstigt, daß ständig verfügbare Kapitalmengen in ungeahnter Größe Anlage suchen, andererseits aber auch, daß bestehende industrielle Einheiten aus den Lasten der Verkehrssteuer sich durch die Zusammenfassung finden wollen."

67) Auch Erwin Junghans in dem schon zitierten Vortrage Industrie und Staat am 15. 5. 1928.

68) Geschäftsbericht des Arbeitgeberverbandes für das Jahr 1927.

69) Artikel III, §§ 8—16.

70) Die nachstehenden Ausführungen sind in Anlehnung an einen Artikel im Handelsteil der „Neuen Leipziger Zeitung" vom 9. 7. 1929 von Rechtsanwalt Runge in Leipzig vorgenommen worden.

abzuführenden Ueberschußbeträge verbleibt. Denn die von den Untergesellschaften geleisteten Ueberschußbeträge sind kraft dessen, daß sie auf einem privatwirtschaftlichen Verpflichtungsgrunde beruhen, vom steuerbaren Reingewinn abzugsfähig. Die Holding-Gesellschaft hat damit den für die Körperschaftssteuer gültigen Satz von 20% zu versteuern. Es handelt sich nur um den Betrag, der die ausgezahlten Subventionen übersteigt und somit aus den von den einzelnen vereinnahmten Betriebsüberschüssen übrig bleibt. Ist die Interessengemeinschaft als Gewinnverrechnungsgemeinschaft errichtet, dann ist nach herrschender Ansicht diese Gesellschaft bürgerlichen Rechts nicht körperschaftssteuerpflichtig.

Eine weitere Ersparung liegt auf dem Gebiete der Kapitalverkehrssteuer. Die Interessengemeinschaft gilt steuerrechtlich als „wirtschaftliche Einheit". Somit sind kapitalverkehrssteuerpflichtige Rechtsvorgänge in ihr nicht möglich. Grunderfordernis ist, sollen die steuerlichen Vergünstigungen eintreten, daß der Interessengemeinschaftsvertrag ernst gemeinten Motiven entsprungen ist und nicht der Steuerhinterziehung dienen soll. Die in Frage kommenden Betriebe müssen hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit übereinstimmen.

Endlich sind Umsatzsteuerersparnisse nur dann möglich, wenn neben der reinen Gewinnverrechnungsgemeinschaft z. B. auch eine Verkaufsstelle, die den gemeinsamen Zwecken dienen soll, vorhanden ist.

Es ist anzunehmen, daß die steuerlichen Ersparnisse, die bei einer Betriebsvereinbarung in Form einer Interessengemeinschaft eintreten, von uhrenindustrieller Seite in Betracht gezogen worden sind. Man hat tatsächlich zu den genannten Zusammenschlußformen gegriffen, allerdings nicht eine Holding-Gesellschaft gebildet.

g) Gründe der gemeinsamen Beschaffung von Produktionsmitteln.

Die Frage der gemeinsamen Beschaffung von Produktionsmitteln scheint nicht von überragender Bedeutung für die Forderung des Zusammenschlußgedankens gewesen zu sein. Die in der Uhrenindustrie vornehmlich nötigen Materialien sind:

1. Messing; 2. Zink; 3. Weißblech; 4. Eisendraht; 5. Bandeisen; 6. Eisenguß; 7. Zugfedern; 8. Tannenholz; 9. Eichenholz; 10. Nußbaumholz; 11. Glas.

Die wichtigsten dieser genannten Rohstoffe sind: Messing, Holz, Zugfedern und Glas. Ein Zusammenschluß für den gemeinsamen Einkauf wäre schon aus dem Grunde verhältnismäßig bedeutungslos, weil der Uhrenindustrie geschlossene Unternehmerverbände gegenüberstehen. Als solche sind vornehmlich zu nennen:[71] Für Messing: „Die wirtschaftliche Vereinigung deutscher Messingwerke in Köln", für Zink: „Der Zinkwalzwerksverband in Berlin", für Bandeisen: „Der Stahlwerksverband in Düsseldorf" und „Kaltwalzwerksverband Hagen". Hieraus ist zu ersehen, daß für den Metallbezug fast ausnahmslos Kartellpreise zu zahlen sind. Da der Holzbedarf zum großen Teil aus den einheimischen Wäldern des Schwarzwaldes gedeckt wird, kommt für ihn ein bedeutendes Kostenmoment nicht in Betracht.

4. Die Zusammenschlüsse und ihre Ergebnisse für die Unternehmen.

a) Das finanzielle und organisatorische Ergebnis.

Es ist erforderlich, an dieser Stelle an die 1926 stattgefundenen und zu keinem Resultat gekommenen Fusionsverhandlungen, an denen 6 Firmen der Uhrenindustrie beteiligt waren, anzuknüpfen. Das Verlangen nach neuen Verhandlungen tauchte immer wieder auf. Der neue Entwicklungsgang jedoch spaltete die Uhrenindustrie in zwei Lager, und so kristallisieren sich allmählich die beiden Interessengruppen Schramberg und Schwenningen heraus.

aa) Der Junghans-Zusammenschluß.

Von den vielen Formen industrieller Konzentration wurde die der Interessengemeinschaft und der damit verbundene Aktienumtausch im Verhältnis 1 : 1 gewählt. Neben dem Junghans-Betriebe gehören dieser Gemeinschaft die Hamburg-Amerikanische Uhrenfabrik AG. in Schramberg

71) Nach den Unterlagen des Wirtschaftsverbandes.

und die Vereinigten Freiburger Uhrenfabriken AG. inkl. vorm. Gustav Becker in Freiburg i. Schl. an. Zwischen diesen drei Firmen wurde ein Interessengemeinschaftsvertrag abgeschlossen, der ein Bestehen von 30 Jahren haben soll, kündbar erstmalig 3 Jahre vor seinem Ablauf. — Zum Zwecke der Durchführung des Interessengemeinschaftsvertrages wurde das Aktienkapital der Junghans-Gesellschaft von 14 Millionen 980 Tausend Mark auf RM. 21 000 000 erhöht. Die neuen Aktien, im Wertbetrage von RM. 5 400 000 wurden an der Berliner Börse zum Handel zugelassen. Sämtliche neuen Aktien, zuzüglich eines Betrages von RM. 448 720,— alter Junghans-Vorrats-Aktien dienten zur Durchführung des Interessengemeinschaftsvertrages. Die Stammaktien der H.A.U. in Höhe von RM. 3 300 000,— gingen vollständig in den Besitz von Junghans über und die der Freiburger Uhrenfabrik. deren Stammaktienkapital RM. 2 660 000,— betrug bis zu 97%. Weiter wurde das Junghans'sche Schutzaktienkapital (25%ige Einzahlung von RM. 580 000,—) auf RM. 1 000 000 erhöht, von dem sich RM. 800 000,— im Besitze der Firma Junghans und RM. 200 000,— in den Händen der Familie Landenberger befinden, dem Besitzer der H.A.U. Diese Schutzaktien sind für bestimmte Anlässe mit fünffachem Stimmrecht ausgestattet, für die Wahl des Aufsichtsrates, Aenderung der Satzungen oder Auflösung der Gesellschaft[72]. Besondere Schwierigkeiten bot auch diesmal die Feststellung des Bewertungsschlüssels. Eine Gegenüberstellung der zusammengeschlossenen Gesellschaften zeigt demnach folgendes Bild:

Gesellschaft	Aktienkapital	Angestellten- und Arbeiterzahl	Vertragsverhältnis
Gebr. Junghans A.-G. Schramberg Hamburg-Amerik. Uhrenfabrik A.-G. Schramberg	21,0 3,30	ca. 5500 ca. 2000	Interessengemeinschaft, abgeschlossen am 29. 7. 27 mit Wirkung v. 1. 7. 27 auf 30 Jahre bei Aktienumtausch 1 : 1 Gewinnpoolung im Verhältnis der Aktienkapitalien.
Vereinigte Freiburger Uhrenfabrik A.-G.	2,66	ca. 2000	

Im Falle einer Nichtkündigung ist stillschweigend Verlängerung um weitere 30 Jahre vorgesehen. Mit diesem Zusammenschluß ist eine Gruppe entstanden, die mehr als ein Drittel der Fabrikation der gesamten Groß-Uhrenindustrie repräsentiert.

72) Leipziger Neueste Nachrichten vom 5. 7. 1928, Nr. 187.

Der Gesamtumsatz der deutschen Uhrenindustrie kann mit etwa 90 Mill. RM. angenommen werden. Die drei Firmen haben daran einen Anteil von annähernd 38 Millionen[72a]. Die Umsätze der einzelnen Firmen betrugen in den folgenden Jahren zusammen:

1924/25	RM. 38 680 000
1925/26	RM. 36 450 000
1926/27	RM. 36 790 000

Als Zweck des abgeschlossenen Interessengemeinschaftsvertrages wird angegeben. Rationalisierung und Austausch der Erfahrungen in der Fabrikation, Vereinfachung der Erzeugung, Verbesserung und Verbilligung, gemeinschaftliche Maßnahmen im Einkauf und im Verkauf und Steigerung des Betriebsergebnisses. Die hier angegebenen Gründe decken sich mit denen, die in dieser Arbeit gefunden wurden.

Der Vertrag sieht weiter zu seiner Durchführung einen Gemeinschaftsvorstand und einen Gemeinschaftsausschuß vor. Diese Organe haben vor allen Dingen den Zweck, die Bilanzen der einzelnen Gesellschaften am Ende eines jeden Jahres aufzustellen. Die Gewinnpoolung, das Charakteristikum der Interessengemeinschaft, wird dadurch vorgenommen, daß die erzielten Gewinne zusammengeworfen und im Verhältnis der Aktienkapitalien geteilt werden, nach Abzug der vertragsmäßigen Tantieme etc. In Fällen des Verlustes einer Gesellschaft wird in entsprechender Weise verfahren. Die Generalversammlungen der einzelnen Gesellschaften haben jedoch das Recht der Beschlußfassung über die Bilanzen und über die Verteilung des Reingewinnes.

bb) Der Kienzle-Zusammenschluß.

Von geringeren Ausmaßen in finanzieller Hinsicht ist der andere wirtschaftliche Zusammenschluß im Frühjahr 1928. Er sollte ein Gegengewicht der Schramberger Vereinigung darstellen. Rein äußerlich unterscheidet er sich dadurch, daß ihm nur zwei Firmen angehören: Die Kienzle-AG. und die Thomas Ernst Haller AG. Zwar hatte man im Anfang der Verhandlungen auch versucht, die dritte

72a) Leipziger Neueste Nachrichten vom 5. 7. 1928, Nr. 187.

größere Schwenninger Fabrik, die Friedrich Mauthe G.m.b.H., mit ihren 2,10 Millionen Stammkapital zu einer Interessengemeinschaft zu bewegen, der Plan scheiterte jedoch auch mit an der mehrfach erwähnten Mentalität der Uhrenfabrikanten.

Der am 19. 4. 28 abgeschlossene Interessengemeinschaftsvertrag hat die gleichen Ziele wie der schon erwähnte. Die Aktienkapitalien betrugen bei Kienzle RM. 6,4 Millionen und bei Thomas Ernst Haller RM. 2,1 Millionen. Die Haller-Aktien wurden im Verhältnis 1 : 1 gegen Kienzle-Aktien umgetauscht. Zu diesem Zwecke wurde das Kapital der Kienzle-Gesellschaft um RM. 2,6 Millionen erhöht. Interessant ist in diesem Zusammenhange die Feststellung, daß von 1923—1927 von Kienzle keinerlei Dividende ausgeschüttet worden ist. Dadurch wird deutlich der reine Familiencharakter dieses Unternehmens gekennzeichnet, das auf Dividenden fordernde Aktionäre keinerlei Rücksicht zu nehmen brauchte. Für die Firma Thomas Ernst Haller AG. scheint es das Beste gewesen zu sein, sich mit Kienzle, dem größten Schwenninger Produzenten, zu einigen, um die Vorteile der Kienzle'schen Rationalisierungsmaßnahmen mit zu genießen.

Von einer bilanzkritischen Untersuchung soll abgesehen werden, da nach vertraulichen Angaben aus der Uhrenindustrie in den einzelnen Jahren Unterbewertungen vorgenommen wurden, und weil die Aufstellung der Bilanzen jeweils nach wechselnden Gesichtspunkten vorgenommen wurden. Eine Aufstellung über die Bilanzen der Jahre 1925—1929 befindet sich im Anhang zu dieser Arbeit.

b) Das produktionstechnische Ergebnis.

In einwandfreierer Weise, als durch einen Bilanzvergleich lassen sich die Ergebnisse des Zusammenschlusses auf der produktionstechnischen Seite feststellen. Die Hälfte der Kostenminderung sollte tatsächlich, nach einer Aeußerung von Erwin Junghans[72b], durch den geplanten Zusammenschluß herbeigeführt werden und die im Zusammenhange damit technischen Rationalisierungen vorgenommen werden. Damit wurde auch in der Uhrenindustrie mit dem Begriffe der Konzentration der Begriff der technischen Rationalisierung in engen Zusammenhang gebracht. Diese Tatsache läßt sich in der gesamten industriellen Zusammenschlußbewegung finden, obwohl es immer einer vorherigen Ueberprüfung bedarf, ob damit auch das Prinzip des wirtschaftlichen Handelns gewahrt wird. Die Industrie gibt genügend Beispiele dafür, daß Rationalisierungen des Produktionsapparates vorgenommen wurden, die das Gegenteil ihrer wirtschaftlichen Bestrebungen herbeiführten.

Leider war es nicht möglich, Kalkulationsunterlagen der einzelnen Werke zu diesen Betrachtungen heranzuziehen, da an deren Veröffentlichung seitens der Firmen kein Interesse besteht. Es muß darum versucht werden, sich aus den zur Verfügung stehenden Tatsachen ein einigermaßen klares Bild zu verschaffen. Rationalisierung kann die verschiedensten Arbeitsvorgänge betreffen, stets wird aber das gleiche Ziel verfolgt: die Kostenersparnis. Heute besonders hervorragende Merkmale sind: Fließarbeit, Neuorganisation des Transportwesens im Betriebe, Normalisierung und Typisierung und schließlich der Ersatz von Handarbeit durch Maschinenarbeit. Allerdings wird immer wieder betont, daß die durch verringerte Arbeiterzahl ersparten Löhne bis zu einem gewissen Prozentsatz den noch beschäftigten Arbeitern zukämen.

Genaue Angaben über die Erfolge der Rationalisierung des Produktionsprozesses in einer amerikanischen Uhrenfabrik werden in einer Schweizer Fachzeitung gemacht.[73] Es ist zweifellos interessant, diese Ergebnisse zu betrachten, zumal die amerikanische Industrie eine der schärfsten Konkurrenten geworden ist. Unkontrollierbar muß es natürlich bleiben, ob diese Angaben in allen Teilen der Wirklichkeit entsprechen. Als Erfolge, die durch eine wissenschaftliche Organisation des Betriebes gezeitigt worden sind, werden angegeben:

a) Verminderung der Vorräte um 21%;
b) Reduzierung des Rohmaterialverbrauches um 50%;
c) die Vereinfachung der hergestellten Muster und Typen betrug 46,6%, vorgemerkt zum weiteren Ausschalten sind 32,7%. 20,7% werden definitiv behalten;

72b) Akten des Wirtschaftsverbandes.

73) Schweizer Uhr, Nr. 15 vom 9. 4. 29.

d) Reduktion der Lohnkartenformulare von 100 auf 7 und der Kontrollkarten von 42 auf 8;
e) Die Materialvorgänge sind um 29,1% zurückgegangen;
f) Der Durchlauf der Produkte in der Fabrikation war 1,38 × schneller als vor der Rationalisierung, das bedeutet einen Zeitgewinn von 28%.
g) Zur weiteren Ersparung der Produktionskosten durch Kettenarbeit konnte die Zeitdauer der Arbeitsvorgänge um 60—80% gekürzt werden;
h) Verminderung der produktiven Arbeitslöhne um 39,7%;
i) Zinsersparnis durch Verminderung der Materialvorräte = 65800 $;
k) Der Erlös des veralteten Materials und der in der Produktion entstandenen Abfälle ergaben 124 000 $.

Mit diesem Gewinn gelang es der amerikanischen Firma, die gesamten Kostenaufwendungen für die gesamte Reorganisation zu decken. Die Rationalisierungserfolge der deutschen Uhrenindustrie sind nicht so ausführlich darzustellen. Berücksichtigt muß werden, daß auch hier wie in jedem anderen Industriezweige die amerikanischen Verhältnisse mit den deutschen in nicht vollkommenem Maße gleichzusetzen sind. — Hinzu kommt schließlich auch noch, daß die nordamerikanischen Industrien viel eher zu Mechanisierung und Vereinfachungsmaßnahmen neigen, als es in Deutschland der Fall ist, und daß ihnen die Möglichkeit, dieses Streben zu verwirklichen, viel eher gegeben ist, weil in Amerika ganz andere Voraussetzungen für die Kapitalbildung vorhanden sind. Die deutsche Uhrenindustrie dagegen geht zum großen Teil von dem Prinzip der Selbstfinanzierung aus. (Vgl. auch Gechäftsbericht Junghans 1928: „Die großen Aufwendungen der Umstellung und Kapitalerhöhung belasten den Reingewinn erheblich".)

Ein ungefähres Bild, aus einer allerdings sekundären Quelle, in welchem Maße die technische Rationalisierung in Deutschland Eingang fand, kann aus einer Gegenüberstellung der Wertgrößen für die Ausfuhr von Metallbearbeitungsmaschinen für die Uhrenindustrie aus der Schweiz nach Deutschland entnommen werden.[74]

74) Gerling, Handel und Industrie in der Schweiz, Basel 1928 in: „Monographien zur Schweizer Kriegswirtschaft", S. 584.

Jahr	Doppelzentner	Reichsmark
1913	3750	700 000,—
1925	4150	2 050 000,—
1926	3260	1 350 000,—
1927	6270	2 700 000,—

Auch in diesem Zusammenhange kommt die allgemeine Krise, von der die Uhrenindustrie 1926 beherrscht wurde, deutlich zum Ausdruck.[75] Die Zunahme der Wertgrößen von 1926 auf 1927 läßt auf Umstellung der Fabrikation schließen. Da in der Schweiz eine bedeutende Maschinenindustrie für die Uhrenindustrie ansässig ist, dürfte dieser Schluß gerechtfertigt sein.

Es wirft sich nun die Frage auf, ob die Neueinführung der Maschinen tatsächlich ökonomisch war, und ihre Verwendung kostenmindernd wirkte. Diese Frage findet ihre Beantwortung zum Teil in den Angaben einer Großuhrenfabrik des Schwarzwaldes, die das bis jetzt erzielte Ergebnis bekannt gibt.[76]

Preise der neuen Maschine:	RM. 75 000
Voraussichtliche Nutzungsdauer:	6—8 Jahre
somit entsteht an jährlicher Abschreibung:	RM. 10—12 000
die Erhöhung des Produktionsergebnisses durch Einführung dieser Maschinen macht aus: wertmäßig:	?
mengenmäßig:	ca. 15%
Es wurden an Arbeitskräften freigesetzt:	50
es konnten Gelernte durch Ungelernte ersetzt werden:	vereinzelt
Es entstand ein Mehrverbrauch an Kraft	0
die bessere Ausnutzung von Rohstoffen und Abfällen macht aus:	vorerst noch keine Aenderung.

Keine Erwähnung findet in diesem Zusammenhange das „laufende Band". Nach persönlichen Erkundigungen ist auch mit einer Einführung dieses Produktionsverfahrens nicht zu rechnen.

75) Genaueres über Anfang und Zeit der Rationalisierung konnte in diesem Zusammenhang nicht in Erfahrung gebracht werden.
76) Entnommen aus den Akten des Wirtschaftsverbandes.

Ein weiterer positiver Erfolg, der mit der Einführung neuer Produktionsverfahren zusammenhängt, stellt sich bei einer Gegenüberstellung von Produktionswerten und Arbeiterzahlen dar[77].

	Produuktionswert in Millionen Mark:			
	1913	1925	1927	1928
	38	82	75	90
Arbeiterzahl ca.:	17 000	22 700	18 500	20 000

Ein ähnliches Ergebnis kann durch Gegenüberstellung von den pro Woche geleisteten Arbeitsstunden und des Produktionswertes, der pro Arbeitsstunde erzielt wurde, gefunden werden[78].

	1913	1925	1927	1928
Arbeitsstunden pro Woche:	57—60	48	46	48
pro Arbeitsstunde geleisteter Produktionswert:	1 850	3 600	3 980	4 500

Beide Gegenüberstellungen lassen den Einfluß neuer technischer Arbeitsmethoden, ein Sinken der Arbeiterzahl und Vermehrung der Produktionswerte, zum anderen ein Stetigbleiben der Wochenstunden und eine Erhöhung der Produktionswertgrößen erkennen. Die Selbstkosten müssen dementsprechend geringer sein. Somit könnte der Verkauf zu Verlustpreisen auf dem Exportmarkte ein Ende finden. Hier greift jedoch das Lohnproblem ein und läßt diesen Schluß in der Praxis nicht zu seiner vollen Geltung kommen. Aber es konnte doch wenigstens vorläufig durch die Rationalisierungsarbeit der Erfolg erzielt werden, den Absatzmarkt und damit die Betriebe zu erhalten. Dieses gleiche Ergebnis kann auch noch anderweitig gefunden werden: Die Produktionsmenge pro Arbeiter stieg in folgendem Maße: 1913 620; 1925 770; 1927 975; jedoch muß immer wieder ihre Relativität betont werden. Wie es absolut aussieht, wird die Untersuchung der Lohnverhältnisse nach dem Zusammenschluß zeigen.

Nachstehende Tabelle[79] gibt die Zusammenfassung von 5 Unternehmen, die durch einen Konventionsvertrag verbunden sind, innerhalb ihrer Taschenuhrfabrikationsabteilungen

77) Entnommen aus den Akten des Wirtschaftsverbandes.
78) Vertrauliche Akten des Wirtschaftsverbandes.
79) Vertrauliche Akten des Wirtschaftsverbandes.

wieder. Es ist hieraus deutlich erkennbar, wie trotz geringer werdender Stundenzahl die Wertgrößen der Produktionsdurchschnittsleistungen ständig zunehmen. —

	1927		1928		1929	
	Stundenzahl	Durchschnittsleistung	Stundenzahl	Durchschnittsleistung	Stundenzahl	Durchschnittsleistung
Januar	86,5	101,4	108,3	112,2	93,1	123,2
Februar	92,4	103,6	113,6	113,1	82,9	119,1
März	105,2	103,7	119,7	114	84,8	125,8
April	93,4	107,2	102,8	118	88	122,9
Mai	102	108,5	107,6	120,7	84,3	126,8
Juni	97	108,7	112	123,8	100,6	126,6
Juli	103,3	109,6	88,7	120,9	85,2	124,8
August	110,3	109,2	117,9	122,9	94,2	125,8
September	117,5	109,7	114,9	124,8	97,8	125,8
Oktober	120,3	110,8	120,0	122,8		
November	121,6	112,1	114,2	123,1		
Dezember	121,3	123,3	195,5	124,2		

Diese Zusammenstellung gibt die schon gefundenen Ergebnisse in den Einzelheiten wieder. Am weitesten vorgeschritten zeigt sich die ganze Entwicklung naturgemäß im Jahre 1929. So lag beispielsweise im November 1927 die Durchschnittsleistung unter der geleisteten Stundenzahl, der September 1929 zeigt ein wesentlich günstigeres Verhältnis. Aus dem Zahlenmaterial kann als Ergebnis auf jeden Fall entnommen werden, daß der Anteil der Einzelfabrikate an den Anlagekosten im ganzen ständig gesunken ist, und somit scheint sich die Auffassung, daß der technischen Rationalisierung primäre Bedeutung für den Zusammenschluß zuzusprechen seien, zu bestätigen.

Ein weiterer Schritt soll der Untersuchung gelten, welche Aenderungen bezüglich der Normalisierung und Typisierung vorgenommen wurden. In dieser Beziehung sind wenig Fortschritte zu verzeichnen. Die größere Möglichkeit lag ja auch auf dem Gebiete der äußeren Ausführung. Normalisierung und Typisierung sind heute teilweise zu Schlagworten der Konzentration geworden. Durch ihre Einführung soll eine Ersparnis am Gestehungspreis erzielt werden. Dieser Möglichkeit sind

jedoch in der Uhrenindustrie durch ihren Exportcharakter beträchtliche Schranken gesetzt. Die nachfolgende Aufstellung ist nur eine Bestätigung dieser Feststellung. Es handelt sich um eine Gegenüberstellung der Produktionstypen einer Großuhrenfirma und der von ihr geführten Preislagen. Die Angaben beziehen sich auf A. die Typenzahl, B. die Preislage, C. das Sortiment der Typen, D. die Verschiedenartigkeit der verwendeten Werke.[80]

		A	B	C	D
Standuhren	1913	35	420	12	3
	1925	30	450	15	4
	1928	25	375	15	4
Wanduhren	1913	45	280	7	3
	1925	50	400	7	5
	1928	50	390	7	5
Tischuhren	1913	35			
	1925	65			
	1928	63			
Wecker	1913	90	450	5	4
	1925	90	900	10	4
	1928	103	1030	10	5

Das Ergebnis muß, trotz der großen schon genannten Hemmnisse, die der deutschen Uhrenindustrie hinsichtlich Normalisierung entgegenstehen, einigermaßen überraschen. Vor allen Dingen ist ein Vergleich der Preislagen mit den in den Uhren verwendeten Werken auffallend. Die letzte Spalte zeigt deutlich, daß in dieser Hinsicht eine weitere Vereinfachung wohl nur schwerlich vorgenommen werden kann. Umso variierter ist das Bild der Preislage für sämtliche vier Uhrenarten. Die qualitativen Unterschiede können in den meisten Fällen also nur gering sein. Bezeichnend ist die Erhöhung der Typenzahl und Preislagen für Tischuhren in der Nachkriegszeit. Hierin ist zweifellos ein Modeeinfluß zu verzeichnen, denn nach dem Kriege sind diese in den mannigfachsten Ausführungen ein marktgängiger Artikel geworden. Die Verminderung der Standuhrentypen ist zweifellos auf den Zusammenschluß der Hausuhrenfabrikanten zurückzuführen, der in einem späteren Abschnitt noch untersucht werden wird.

80) Zusammengestellt nach Unterlagen des Wirtschaftsverbandes.

Die merkliche Steigerung der Preislagen für Weckeruhren, im Gegensatz zu der nur geringen Vermehrung der Typenzahl, hat ihren vornehmlichen Grund darin, daß Wecker in der Nachkriegszeit in sehr viel größerem Maße gekauft werden als ehedem. Ein sehr positives Ergebnis hinsichtlich runder Rahmenuhren zeigte eine Anzeige der H.A.U. in der „Uhrmacherkunst"Nr. 14, 1930. Nach dieser betrug die Verminderung der Muster und Größen: 3 Muster in je 5 Größen vor der Rationalisierung und 2 Muster in je 3 Größen darnach, d. i. eine Vereinfachung von 40%. Das Gesamtergebnis jedoch lautet so, wie vorauszusehen war: die Verminderung der Typenzahl ist, wenigstens bis 1928, nur ganz verschwindend gering, ja vielmehr zeigt sich teilweise sogar eine kleine Erhöhung.

Ein Vergleich mit den amerikanischen Rationalisierungserfolgen, wo eine Verminderung der Typenzahl allgemein bis zu 20,7% erreicht wurde, kann in keiner Weise vorgenommen werden. Im weiteren Vergleich mit den amerikanischen Ergebnissen, lassen die Tabellen auf S. 134 den Schluß zu, daß der Durchlauf der Produkte in der Fabrikation zeitlich auch in der deutschen Uhrenindustrie beschleunigt worden ist; wenn 3600 als Norm für 1925 angenommen wird, um ca. 25%. Der Punkt „k" des amerikanischen Erfolges, Erlös des veralteten Materials etc., hat in Deutschland jedoch noch keinen Vergleichswert aufzuweisen. Es möge hier noch eine Tatsache Erwähnung finden, die zwar keine Kostenersparnis veranschaulicht, aber doch produktionstechnisch von großer Bedeutung ist, der Erwerb der Uhrenfabrik Lenzkirch AG. durch die Junghans-AG. — Im Frühjahr 1928 erwarb Junghans die Aktien von Lenzkirch.[81] Die Untersuchung, warum die Rentabilität dieser ehemals berühmten Fabrik sich nicht weiter fortsetzte, ergab, daß dieses Werk insofern falsche Wege eingeschlagen hatte, als es seine altrennomierte Tischlerei aufgegeben hatte. Die Gehäuse wurden entgegen der alten Gewohnheit dezentralisiert angefertigt, dafür aber die teuere, handwerkmäßige Herstellung der Uhrenwerke beibehalten. Nach Angaben von Junghans[82] schien jedoch unter dieser Fabrikationsmethode die Qualität zu leiden. Darum wurde von

81) Dieses Unternehmen wurde 1885 gegründet. Das Aktienkapital beträgt RM. 250 000,—. Das Geschäftsjahr 1925/26 schloß mit einem Verlust von RM. 585 053.— ab. (Handbuch d. Deutschen Aktiengesellschaften f. 1926).

82) Die „Uhrmacherkunst" vom 26. 9. 26, Nr. 36.

Junghans versucht, nun produktionstechnisch den umgekehrten Weg einzuschlagen, indem die Lenzkirchfabrik wieder eine eigene Schreinerei erhielt. Die Werke wurden jedoch neu durchkonstruiert und die Bestandteile in den Hauptfabriken in Schramberg und Freiburg hergestellt und unter Anwendung aller Sorgfalt zusammengesetzt. — Jedoch auch mit dieser Methode konnten keine Erfolge gezeitigt werden. Die Preise, die durch die geschilderte Produktion entstanden, waren zu hoch, als daß sie der Uhrenhandel erlösen konnte, zumal die Konkurrenzfabriken auch dazu übergegangen waren, Schramberger und Freiburger Fabrikate in ihre Spezialgehäuse einzubauen. — Die Fabrikation des Lenzkirch-Unternehmens wurde nochmals umgestellt, bezw. der ganze Betrieb wurde aufgelöst. Die Umstellung konnte nunmehr auch von vorn beginnen. Der Verkaufsapparat wurde dem der Junghans-Gesellschaft vollkommen angegliedert. Diese letztgenannte Reorganisation wurde im September—Oktober des Jahres 1929 vorgenommen, sodaß bis jetzt, März-April 1930 noch kein Urteil über die Wirtschaftlichkeit möglich ist.

c. Das absatzorganisatorische Ergebnis und damit

d. das preispolitische.

Im Gegensatz zu den anderen Industriezweigen, bei denen eine Konzentration meistens mit einer Rationalisierung des gesamten Verkaufssystems verbunden ist, war die Beschreitung dieses Weges in der Uhrenindustrie wegen der Kompliziertheit des Absatzsystems[83] ziemlich aussichtslos. Es mußten andere Wege eingeschlagen werden, um wenigstens die Rentabilität, die durch den Zusammenschluß erzielt wurde, stabil zu erhalten, und um die Gefahr des erneuten Preiskampfes auszuschalten. Der geeignetste Weg zu diesem Zwecke war der Abschluß von Preiskonventionen, der ja schon vielfach in der deutschen Uhrenindustrie beschritten war. Die Verträge, die zu diesem Zwecke geschlossen wurden, sind die nachstehenden:[84]

1. Am 15. 8. 27 Vertrag zwischen den 6 Großuhrenfabrikanten Junghans, H.A.U., Vereinigte Freiburger, Kienzle, Haller und Mauthe.
2. Im September 1927 Vertrag der 6 oben Genannten mit den übrigen Großuhrenfabriken des Schwarzwaldes.

83) Näheres hierüber vergleiche 101 ff.
84) Aus den Akten des Wirtschaftsverbandes.

3. Im September-Oktober 1927 Vertrag der 6 Großuhrenfabrikanten mit den Uhrengrossisten.
4. Im Dezember 1928 Verlängerung dieser Verträge bis 30. 6. 1930.

Diese Verträge, deren Einzelheiten noch näher dargestellt werden, lassen erkennen, daß ein gewisses System in dem Abschluß der Konventionen gelegt wurde. Die Bindung erstreckte sich nicht nur auf die Produzentenseite, sondern auch der Großhandel wurde mit hineingezogen. Damit entstand eine gewisse Garantie dafür, daß auch der Einzelhandel sich den Einflüssen der Konventionen nicht zu entziehen vermochte. Es zeigt sich also, daß die Bindung mit denen der früheren Vereinbarungen nicht zu vergleichen ist, sondern weiter reichte und strenger war. Eine Durchbrechung der Konvention war von vornherein bis zu einem gewissen Grade verhindert und die Wahrung der Stabilität der Inlandspreise gewährleistet.

Der Vertrieb der Erzeugnisse der Uhrenindustrie erfolgt auf den verschiedenartigsten Wegen. Er ist so kompliziert und durch lange Gewohnheit gefestigt, daß er seitens der Fabrikanten nur schwer zu ändern wäre. Es bestehen folgende Absatzmöglichkeiten:[85]

A. Direkter Bezug ab Fabrik.

1. Uhrengrossist (hierzu gehören einige Verkaufsstellen von Junghans und Kienzle.)
2. Die Uhrmacher-Einkaufsgenossenschaften:
   a. „Alpina" Deutsche Uhrmachergenossenschaft m. b. H.
   b. Einkaufsgenossenschaft d. Berliner Uhrmacher.
3. Exporteure, jedoch nur in Ausnahmefällen.
4. Warenhäuser, jedoch nur markenloser Artikel.
5. Uhreneinzelhandelsgeschäfte, (Belieferung dieser nur durch Konventionsaußenseiter).
6. Private und Konsumenten-Organisationen (Belieferung nur durch Außenseiter).
7. Industriefirmen für Zugaben.

85) Zusammgestellt auf Grund der Unterlagen des Wirtschaftsverbandes.

B. Indirekter Bezug.

Von Uhrengrossisten und Einkaufsgenossenschaften beziehen:

a. die Uhreneinzelhandelsgeschäfte,
b. der Detailhandel, der nicht fachlich gebildet ist:
   1. Warenhaus,
   2. Galanteriegeschäfte,
   3. Abzahlungsgeschäfte,
   4. Möbelgeschäfte,
   5. Private.[86]

Der Grund für das sehr vereinzelte Vorkommen von eigenen Verkaufsstellen ist wohl darin zu suchen, daß deren Unterhaltung größere Kosten verursacht als der Vertrieb in der geschilderten Weise. Die Verteilung an dem Einzelhandel verlangt die Dezentralisierung des Großhandels. Es muß als ungünstig angesprochen werden, wenn die Grossisten nur in den größten Städten zentralisiert sind, vielmehr muß in Anbetracht der Dezentralisation des Kleinhandels eine entsprechende Organisation des Großhandels vorhanden sein.

Letzteres ist besonders dadurch wichtig, daß es dem Einzelhandel vielfach nicht möglich ist, ein bedeutendes Lager zu halten. Sonderwünsche der Kundschaft müssen dann durch Einzelanschaffungen befriedigt werden. — Die Möglichkeit hierzu ist um so größer, wenn auch der Großhandel dezentralisiert ist, eine Dezentralisation unter Wahrung wirtschaftlicher Gesichtspunkte.

Zu der Absatzorganisation ist folgendes im einzelnen zu sagen: Die Uhrengrossisten spielen aus den genannten Gründen die führende Rolle. — Gleichgestellt sind ihnen hinsichtlich der Rabattgewährung die beiden führenden Genossenschaften. Diese Regelung ist im Konventionsvertrage vorgesehen. Eine besondere Stellung nimmt der Exporteur ein, sie ist absatztechnisch zweifellos etwas problematisch. Es ist bekannt, daß die Exportpreise zum großenTeil unter den Inlandspreisen lagen. Dem Exporteur werden als selbständigen Kommissionär auch Exportpreise gewährt. Es ist nun häufig vorgekommen, daß Exporteure ihre Waren nicht auf dem überseeischen, sondern auf dem binnenländischen Markte unter dem allgemein üblichen Inlandspreise absetzten. Daß dieses Geschäftsgebaren die Uhrenindustrie zu strengstem Eingreifen zwang, braucht nicht besonders erwähnt zu werden. Die Warenhäuser beziehen nur markenlose Uhren. Die Belieferung der Warenhäuser hat einen heftigen Kampf des Uhreneinzelhandels gegen sie entfacht, besonders weil der Fachuhrmacher die im Warenhaus gekauften Uhren reparieren muß. Weigert er sich, das zu tun, mit dem Hinweis darauf, daß die Uhr seinem Geschäft nicht entstammt, läuft er Gefahr, die Kundschaft gänzlich zu verheren.[86a] — Die Belieferung der Uhreneinzelhandelsgeschäfte etc. direkt durch den Erzeuger wird es natürlich solange geben, als es Preiskonventionen gibt. Das Problem der Marktbeherrschung hat demnach noch keine vollkommene Lösung erfahren. Zusammenfassend ist festzustellen, daß der Zusammenschluß keine großen Veränderungen hinsichtlich des Absatzsystems gebracht hat, zumindest nicht für den Vertrieb von Großuhren. Die Gründe dafür sind bereits genannt.

Im Verlaufe der Untersuchung über die produktionstechnischen Ergebnisse war gefunden worden, daß eine wesentliche Leistungssteigerung eingetreten war. Dieses Ergebnis muß normalerweise in der Entwicklung der Preisbildung seinen Niederschlag finden, denn letzten Endes sollte das Ergebnis der Rationalisierung nicht nur im Gestehungspreis, sondern auch in einer Stabilisierung der Verkaufspreise zum Ausdruck kommen. Besonders für die inländischen Verkaufspreise mußte das gelten, denn die Feststellung hatte ergeben, daß die Preise für den Inlandsmarkt im Hinblick auf die Kaufkraftminderung nicht weiter erhöht werden dürfen.

Aufschluß darüber, in welcher Weise die Entwicklung der Preise vom Januar 1925 bis Januar 1928 vor sich ging, gibt das nachstehende Zahlenbild. Für dieses muß eine Einschränkung insofern gemacht werden, als sich die Zahlen nicht speziell auf die 5 Gemeinschaftsfirmen beziehen, sondern auf die gesamte Uhrenindustrie. Dieser Umstand wird aber dadurch gemildert, daß die beiden Interessengemeinschaften in der Preisbildung führend sind und auch die größten Produktionsanteile an den genannten Erzeugnissen besitzen. Dazu kommt, daß in der Uhrenindustrie zur Zeit wegen der Konkurrenz die Preise nicht nach den Kosten des letzten, gerade noch zur Produktion herangezogenen Betriebe sich richten, (Grenzbetriebe),

86) Kommt nur in den seltensten Fällen in Frage und ist an sich vertragswidrig.

86a) Es muß hierzu bemerkt werden, daß die im Warenhaus gekauften Uhren zum größten Teil nicht an dieses zur Reparatur gegeben werden.

sondern daß der technisch am rationellsten ausgestattete Betrieb maßgeblich für die Preisbildung ist.

Nettopreise in der Zeit vom:

	Baby-Wecker Preis	Jan. 1925 = 100	Wanduhren Preis	Jan. 1925 = 100	Runduhren Preis	Jan. 1925 = 100
25. 1. 25	2,95	100	27,28	100	10,53	100
1. 8. 25	3,09	105	28,60	105	12,08	105
26. 11. 25	3,16	107	29,30	107	11,50	109
12. 1. 26	3,16	107	28,00	103		
24. 3. 26	3,00	102	24,25	89		
1. 8. 26	2,60	94	23,10	85	11,50	109
11. 2. 27	2,00	68	23,65	87		
2. 4. 27	2,52	85	24,80	91	12,07	115
8. 8. 27	2,45	83	25,50	93	12,00	114
14. 11. 27	2,57	87	26,80	98	12,60	120
9. 1. 28	2,55	86	26,75	98	12,75	121

Die Tabelle[87] zeigt von August 1926 ab tatsächlich ein Sinken der Preise für Baby-Wecker und Wanduhren. Bis zum Jahre 1928 erfuhren sie zwar wieder eine Steigerung, erreichten jedoch nicht den Stand von 1925. Diese Entwicklung muß im Zusammenhang mit der schon dargestellten Lohnentwicklung für dieselbe Zeit betrachtet werden. Unter Beachtung der ständig steigenden Tendenz der Lohnzahlen im Gegensatz obigen Zahlenreihe wird aus der Preisberechnung ersichtlich, daß die Senkung der Herstellungskosten gelungen sein muß. Es muß hier von einer absoluten Minderung gesprochen werden. Allgemein hat nach den offiziellen Angaben der Uhrenindustrie in den verschiedenen Zeitungen und Zeitschriften die Preisentwicklung sich derart gestaltet, daß die Preise von 1928/29 auf demselben Niveau standen wie zu Ende des Jahres 1924.

Eine besondere Stellung im Rahmen der Preis- und Absatzentwicklung nehmen die schon genannten Konventionsverträge ein. Es wird daher für erforderlich betrachtet, zu untersuchen, welchen Einfluß sie auf die Betriebs- und Produktionsgestaltung nahmen.

87) Zusammengestellt nach Angaben der Fachgruppe Großuhren des Wirtschaftsverbandes.

aa. Die Großuhrenkonvention.

Diese wurde geschaffen zur Wahrung gemeinsamer Interessen,[88] die vornehmlich auf eine Regelung des Absatzes und auf die Erzielung angemessener Verkaufspreise hinauslaufen. Grundlegend für die Konvention war die Garantie, daß den einzelnen vertragsschließenden Firmen ihr bisheriger Anteil am deutschen Markt auch fernerhin gewährleistet wurde. Der Vertrag beschränkt sich nur auf das deutsche Zollgebiet und steht damit in keinerlei Beziehung zu den ausländischen Absatzmärken. Legt der Vertrag hinsichtlich des Absatzes keinerlei Beschränkung auf, so liegen die Verhältnisse auf der Produktionsseite anders. Die Firmen verpflichten sich, eine Einschränkung der Produktion vorzunehmen. Durch diese Maßnahme sollen Ueberangebot und damit eventuell auftretende Preiseinbrüche, die konventionsgefährdend wirken können, von vornherein ausgeschlossen sein. Interessant ist die Festlegung der Produktionsleistung während der Zeit der Einschränkung:[89] Es wird für jede Firma die Normalarbeitsstundenleistung pro Woche bei 48stündiger Arbeitszeit festgelegt, und zwar unter Zugrundelegung der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden in der Zeit vom 1. August 1925 bis 30. November 1925. Im Falle einer Produktionseinschränkung ist diese Normalarbeitsstundenleistung pro Woche um einen entsprechenden Prozentsatz, der von den Konventionsorganen festgelegt wird, zu verringern. Diese Lösung der technischen Frage ist wohl als glücklich zu bezeichnen, denn damit werden die Meinungsverschiedenheiten über die Quotenverteilung immer vermieden werden können. Im Anschluß an diesen Vertrag wurden von den 6 kartellierten Firmen ein weiterer Vertrag mit den übrigen Großuhrenfabrikanten des Schwarzwaldes geschlossen. Mit dieser Bindung war nahezu die gesamte Großuhrenfabrikation unter ein Konventionssystem gebracht.

Um jedoch auch den Handel zu binden, wurde im September 1927 zwischen der Großuhrenindustrie und den Uhrengrossisten ein sehr ausführlicher Konventionsvertrag geschlossen. Mit Abschluß dieser Vereinbarung war eine gewisse Garantie für die Erhaltung der Preisgestaltung gegeben. Rechte und Pflichten der Industriellen sowohl als auch der Grossisten

88) In Anlehnung an den Konventionsvertrag für Großuhren.
89) Diese wird jedoch nur im Falle der unbedingten Notwendigkeit vorgenommen.

sind in dem Vertrag ausführlich geregelt worden. Vor allen Dingen sind die vorgeschriebenen Verkaufspreise, Zahlungs- und Lieferungsbedingungen einzuhalten. Der Vertrag ist nur für Großuhren gültig, sämtliche anderen Erzeugnisse der Uhrenindustrie sind von ihm ausgenommen. Besonders hervorgehoben werden in diesem Vertrag die Verbote über die Belieferung von Waren- und Versandhäusern mit Markenartikeln. Diese Abmachungen bilden eine straffe Zusammenfügung von Industrie und Handel und sind als wesentliche Ergänzung der Interessengemeinschaftsverträge anzusehen.

Durch eine Ergänzung des Konventionsvertrages wurde auch der Uhreneinzelhandel in das System hineinbezogen. Zwar wurde diese Bindung mit dem Großhandel abgeschlossen, sie strahlte jedoch ihre Wirkungen auf den Einzelhandel aus. Die Maßnahme bestand darin, daß ab 1. Januar 1929 ein Treurabatt[90] im Verkehr zwischen Industrie und Handel eingeführt wurde. Vom genannten Datum ab wurden die Preise für deutsche Großuhren um 11% erhöht. Dafür sollte am Ende eines jeden Jahres allen den Grossisten, die nur vom Vertragsfabrikant gekauft haben, sowie allen Uhrmachern, die ihren Bedarf bei Vertragsgrossisten gedeckt haben, auf die Summe ihrer Bezüge ein Treurabatt von 10% gewährt werden. Die Einführung dieses Rabattes bildete insofern keine Neuigkeit für die Uhrenindustrie, als er schon früher besonders ausländischen Beziehern bei besonderen Abmachungen gewährt wurde.

Die Einführung des Treurabattes wurde vom Einzelhandel von vornherein abgewiesen. Es war das erste Mal, daß eine Kartellmaßnahme gewissermaßen in die Rechte des Einzelhändlers eingriff. Jedoch nicht nur die Einsprüche des Einzelhandels, sondern auch gewisse kartellrechtliche Vorschriften standen der Einführung des Mengenrabattes entgegen. Aehnliche Maßnahmen waren auch von anderen Industrien ergriffen worden, beispielsweise von den sächsisch-thüringischen Färbereien in Greiz. Das Magazin der Wirtschaft[91] berichtete

90) Nach Tschierschky, a.a.O., S. 165, ist unter Treurabatt die Bestimmung zu verstehen, daß Kunden, die sich verpflichten, während einer bestimmten Zeit ihren Bedarf an Verbandserzeugnissen ausschließlich bei Verbandsmitgliedern decken, einen Rabatt in bestimmter, meist ziemlich erheblicher Höhe erhalten, der vorweg von der Rechnung gekürzt wird, jedoch im Falle eines Bruches der Treupflicht für den ganzen abgelaufenen Zeitraum nachzuzahlen ist. — Im Gegensatz zu dieser Definition wurden die Rabatte in der Uhrenindustrie erst am Ende des Jahres gekürzt.

91) Magazin der Wirtschaft 1925, S. 254.

darüber folgendes: „Das Reichswirtschaftsministerium hat im Zuge seiner Kartellpolitik durch Klagedrohung erreicht, daß die Schutzskontobestimmungen ... beseitigt und gleichzeitig die Preise herabgesetzt worden sind. Es ist zu erwarten, daß auch die übrigen 35 Verbände sich freiwillig dieser Entwicklung anschließen werden."[92]

Aehnliche Gegenwirkungen hatte die deutsche Uhrenindustrie zu erwarten, wenn sie mit Nachdruck auf Beibehaltung des Treurabattes bestand. Tatsächlich ist die Entwicklung dahingegangen, daß der Rabatt am 3. 7. 1929 von seiten der Industrie wieder aufgehoben wurde. Damit ließ man die indirekte Bindung mit dem Uhreneinzelhandel wieder fallen. Der Sinn des Treurabattes,[93] lag zweifellos darin, daß mit ihm eine erfolgreiche Außenseiterbekämpfung vorgenommen werden sollte; zum anderen erhoffte man eine gewisse Stabilität des Absatzes und damit auch des Umsatzes zu erreichen. Waren diese Ziele erreicht, dann war auch mit einer entsprechenden Entwicklung der Selbstkosten zu rechnen. —

bb. Die Taschenuhrenkonvention.

Sie wurde von den 5 führenden Taschenuhrfabrikanten: Gebr. Thiel, Junghans, Kienzle, Thomas Ernst Haller und Müller & Schlenker abgeschlossen. Somit gehören dieser Konvention zwei Firmen an, die nicht durch einen Interessengemeinschaftsvertrag untereinander verbunden sind. Es muß also eine weitere Verknüpfung der Beziehungsfäden untereinander festgestellt werden. Der Konventionsvertrag selbst schließt sich sehr eng an den Vertrag der Großuhrenfabrikanten an und ist für die sogenannten „billigen Taschenuhren" abgeschlossen worden. Seine Gültigkeit beschränkt sich ebenfalls nur auf das Inland. Es ist jedoch vorgesehen, daß unter den Beteiligten, wenn es nötig ist, auch für das Ausland „Richtpreise" festgelegt werden.[94] Als Grundlage für die Normalproduktionsziffern wurden die Zahlen genommen, die sich aus dem Versand vom 1. 4. 27 bis 31. 3. 29 rechnerisch ergeben.

92) Die Aufhebungspflicht des Treurabattes beruht vornehmlich auf dem § 4, II, der Verordnung gegen den Mißbrauch wirtschaftlicher Machtstellungen.

93) Vogelstein, Art. „Finanzielle Organisation d. Industrie u. Monopole" in: Grundriß d. Sozialökonomik, Bd. VI, S. 431 führt aus, daß er in den T.R. kein Aequivalent für große Abschlüsse, sondern ein Abschreckungsmittel für Rebellen sieht. Der Rabattgeber, ein Quasimonopolist nennt ihn V., will verhindern, daß der Außenseiter überhaupt einen Abnehmer findet.

94) Akten des Wirtschaftsverbandes.

In diesem Vertrage finden bezüglich des Exporteurs besondere Regelungen statt. Ist ein Lieferant von der tatsächlichen Exportierung der Ware nicht überzeugt, dann ist er berechtigt vom Spediteur einen Exportnachweis zu verlangen. Im Falle eines Nichterbringens wird der Exporteur von der weiteren Belieferung seitens der Konventionsfirmen ausgeschlossen. Auch diese Regelung ist zur Sicherung des Konventionspreises vorgenommen und soll vor allen Dingen Preiseinbrüche seitens des Großhandels vermeiden. Die Gefahr besteht, weil noch immer eine Preisspanne zwischen Export und Inlandspreis aufrecht erhalten geblieben ist.

cc. Das Taschenuhrverkaufskontor.

Ein Zeichen dafür, daß mit der Konvention ein Erfolg erzielt wurde, kann in dem Plan gesehen werden, der im Juli 1929 entstand, eine „Verkaufsgemeinschaft deutscher Taschenuhrfabrikanten, G.m.b.H.", zu gründen. Mit Schaffung dieser Gesellschaft, die zweifellos ein Kartell höherer Ordnung sein würde, da eine eigene Verkaufsstelle vorgesehen war, sollte die Verknüpfung der genannten Taschenuhrfirmen noch enger werden. Das Verkaufskontor, wie es genannt wird, sollte weniger produktionstechnischen als vielmehr Absatzzwecken dienen. Im Vertragsentwurf[95] wurden seine Ziele als Regelung und Hebung des Absatzes und der Preisfestsetzungen angegeben. Wie aus den entsprechenden Akten zu ersehen ist, sollte vor allen Dingen ein wesentlicher Erfolg inbezug auf Verbesserung des Erlöses erzielt werden. Eine Ausschaltung des Großhandels sollte nicht erfolgen, sondern eine Zentralisation des Vertriebes seitens der Produzenten. Eine weitere Besserung sollte dadurch erzielt werden, daß übermäßiger Wettbewerb, Ueberproduktion, Preisunterbietungen unterbleiben sollten. In dem Vertragsentwurf war folgende Produktionsregelung vorgesehen: Vom Gesamtumsatz des betreffenden Artikels, für den diese Vereinfachung geschaffen wurde, sollte ein Prozentsatz errechnet werden, der den Arbeitsanspruch einer bestimmten Firma ausdrückte, und zwar sollte dieser nicht nach dem Werte, sondern nach der Stückzahl errechnet werden. Die Geschäftsstelle der Verkaufsstelle hat die Pflicht, für gleichmäßige Beschäftigungen der Erzeugerfirmen zu sorgen. Um jede Mißhelligkeit unter den Produzenten zu vermeiden, wurde eine vollkommen gleichmäßige Quotenverteilung vorgenommen und jede Ueber- und Unterschreitung vermieden.[96]

Die bisher gefundenen Ergebnisse liegen auf dem inländischen Markt. In Anbetracht des bekannten Exportcharakters[97] der Uhrenindustrie ist eine Untersuchung über die Einwirkung des Zusammenschlusses auch auf den Auslandsmarkt erforderlich, soweit diese überhaupt feststellbar sind. Aus diesem Grunde sollen nachstehend die Ergebnisse des deutschen Uhrenexports in den Jahren 1924—1929 auf Grund des Gegenwertes einer kurzen Betrachtung unterzogen werden:[98]

Jahre:	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
			in Millionen RM.			
1924	8,19?	7,22	6,99	7,22	4,62	?
1925	4,14	3,77	4,13	4,33	7,01	8,00
1926	4,91	3,02	4,14	3,96	3,81	3,42
1927	3,27	3,36	3,62	,4,12	3,40	3,74
1928	4,64	5,18	5,13	4,94	5,08	5,09
1929	4,59	4,31	4,06	4,72	4,78	4,52

	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
			in Millionen RM.			
1924	6,93	4,65	4,62	4,72	4,81	4,80
1925	3,46	3,83	4,16	4,63	5,05	4,11
1926	3,31	3,22	4,24	4,03	4,57	4,08
1927	4,92	4,55	4,90	5,33	5,29	5,50
1928	4,69	5,59	6,07	5,54	5,71	6,05
1929	5,38	5,30	5,35	6,34	6,39	—

Aus dem Zahlenbilde läßt sich die ansteigende Tendenz der Wertgrößen leicht herauslesen. Der Gesamtwert vom Jahre 1925 wird 1928 um 7,04 Millionen Reichsmark überstiegen. Damit ist die Erhaltung des deutschen Anteils am Weltmarkt deutlich erkennbar. Neben der Erhaltung ist auch die Steigerung der Exportquote festzustellen. Wesentlich scheint

95) Akten des Wirtschaftsverbandes.

96) Bis jetzt ist der Plan allerdings noch nicht zur Ausführung gekommen.

97) Bei Junghans beträgt beispielsweise die wertmäßige Gliederung des Umsatzes in Prozenten: Export ca. 88,3%, Grossisten ca. 6,8%, Uhrmacher ca. 4,9%.

98) Zusammengestellt nach „Wirtschafts- und Statistik" und den Wirtschaftskurven der „Frankfurter Zeitung".

jedoch auch die Stabilisierungstendenz der einzelnen Wertgrößen zu sein. Während 1925 die Werte zwischen 8,009 und 3,468 Millionen schwanken, bewegt sich die Differenz für 1928 nur noch zwischen 4,46 und 6,07 Milionen Reichsmark. In dieser Entwicklung ist in jedem Falle ein Erfolg für die Uhrenindustrie zu sehen. Damit ist der Einfluß des Zusammenschlusses auf die Exportgestaltung nicht zu verkennen.

d. Das Ergebnis auf der Beschaffungsseite.

Im Hinblick auf diesen Punkt konnte als positives Resultat nur festgestellt werden, daß die Firmen Kienzle und Haller größere Aufträge auf Grund des sie verbindenden Interessengemeinschaftsvertrages gemeinschaftlich erteilen.

f. Ausschaltung der Saisonschwankungen und dadurch Risikoausgleich in der Produktionssphäre.

Es muß vorerst die Frage erörtert werden, ob es praktisch überhaupt möglich ist, von seiten des Betriebes die Einflüsse des Marktes erfolgreich in ihren Grundwurzeln zu erfassen. Was kann getan werden, um diesen periodisch wiederkehrenden Schwankungen zu begegnen? Bezüglich der Uhrenindustrie ist zu sagen, daß infolge des dargestellten komplizierten Absatzsystems auf diesem Gebiete wenig unternommen werden kann. Mit dem Begriffe der Uhrenindustrie sind Saisonschwankungen innig verbunden und eine Forcierung des Verkaufs beispielsweise zur Sommerzeit ist einfach undenkbar. Aus diesen Gründen heraus kann die Ausschaltung der Auswirkungen der Schwankungen nur von seiten des Betriebes innerhalb des Produktionsprozesses erfolgen. Es muß versucht werden, die Produkiton planmäßig unter Berücksichtigung des künftigen Bedarfes zu gestalten. Eine gute Grundlage für diese Untersuchung bietet eine Aufstellung[99] der Firmen Junghans und Kienzle für die Jahre 1927, 28, 29 über den tatsächlichen Versand ihrer Erzeugnisse nach dem Inland und Ausland. Sollte das Problem der Saisonschwankungen durch den Zusammenschluß gelöst sein, dann müßten diese Zahlenreihen eine stetige Entwicklung und Gleichförmigkeit zeigen. (Tabelle siehe S. 111).

Die Tabellen auf Seite 111 zeigen auf den ersten Blick die Unausgeglichenheit der gesamten Absatzbewegung, auch

99) Vertrauliche Akten des Wirtschaftsverbandes.

Tatsächlicher Inland- und Auslandsversand von 18" Cyl.Rem. Uhren.

Monat	Firma A Inland	Firma A Ausland	Firma B Inland	Firma B Ausland
1927				
April	20 202	32 736	6 445	12 751
Mai	22 305	28 563	5 261	15 464
Juni	22 183	30 200	6 495	23 640
Juli	20 200	26 235	5 679	19 641
Aug.	21 044	30 000	9 450	32 260
Sept.	21 730	27 300	15 292	18 410
Okt.	17 200	33 189	16 367	22 495
Nov.	23 510	27 350	8 413	26 155
Dez.	20 313	23 120	11 084	21 243
1928				
Jan.	20 500	28 458	12 414	31 985
Febr.	20 436	36 500	4 370	26 170
März	19 400	30 294	7 487	23 879
April	20 000	28 891	6 181	22 044
Mai	20 300	31 280	6 308	28 846
Juni	20 226	26 100	7 282	25 319
Juli	10 210	32 586	4 840	14 442
Aug.	20 100	34 086	7 622	24 714
Sept.	20 070	25 607	10 469	22 441
Okt.	21 115	30 040	12 958	20 156
Nov.	30 500	28 461	13 951	19 370
Dez.	20 243	26 300	14 306	19 079
1929				
Jan.	22 519	29 450	6 154	32 337
Febr.	20 085	26 050	5 031	21 104
März	20 510	24 365	7 428	11 855

nach dem Zusammenschluß. Mit dieser Aufstellung wird gewissermaßen die Anschauung, daß die Saisonschwankungen durch Beeinflussung des Absatzmarktes nicht auszuschalten sind, unter Beweis gestellt. Im Besonderen sind die Einflüsse des Weihnachtsgeschäftes auf den Inlandsmarkt erkennbar.

Es ist nun die Aufgabe, zu untersuchen, ob die Fabrikationsintensität den Aufträgen entsprechend geregelt wurde. Mittels dieses Verfahrens können die Wirkungen der Saisonschwankungen zum Teil ausgeschaltet werden.

Im Nachstehenden eine Gegenüberstellung von Fabrikationsleistung und Auftragseingang über A. Ankeruhren in Metall- oder Holzgehäusen, B. Pendeluhren und Pendelwerke, C. Hausuhren und Hausuhrwerke.

Monat	A Auftrags-Eingang	A Produktions-Statistik	B Auftrags-Eingang	B Produktions-Statistik	C Auftrags-Eingang	C Produktions-Statistik
1928						
Januar	112,0	92,1	103,5	86,2	92,8	91,2
Februar	122,6	86,8	121,8	89,0	82,0	78,0
März	98,4	100,5	132,6	94,5	105,2	98,5
April	100,2	79,4	104,3	85,5	72,3	91,9
Mai	100,7	90,9	107,8	93,0	55,3	86,8
Juni	81,9	88,6	93,5	89,9	92,9	80,4
Juli	60,5	60,6	81,7	76,3	86,4	60,1
August	69,5	91,0	59,9	107,4	72,8	102,8
September	76,1	97	69,9	111,8	109,3	100,7
Oktober	77,9	97,1	93,7	124,2	106,2	91,4
November	66,5	85,7	107,9	97,4	57,8	88,2
Dezember	97,1	72,5	50,6	72,8	42,2	68,1
1929						
Januar	62,8	69,3	71,0	67,3	42,2	56,8
Februar	78,1	56,9	91,8	58,7	37,8	37,7
März	70,8	51,6	66,9	55,7	45,4	47,0
April	110,8	66,0	111,3	74,0	50,5	43,1
Mai	88,9	70,1	78,6	72,3	59,9	60,8
Juni	76,4	80,9	108,2	80,7	57,7	61,8
Juli	75,2	70,0	83,4	72,7	76,0	60,8
August	73,7	89,1	64,2	71,7	61,6	65,3
September	91,1	95,5	98,3	81,5	63,5	59,7

Die Unterlagen für diese Zusammenstellung[100] lieferten 10 Uhrenfabriken, die die obengenannten Erzeugnisse fabrizieren; unter diesen machen jedoch die in der Interessengemeinschaft zusammengeschlossenen Firmen den Hauptproduktionsanteil aus.

100) Akten des Wirtschaftsverbandes.

Die Fragestellung, die sich aus diesen Tabellen ergibt, muß danach lauten: stehen Auftragseingang und Produktionsstatistik in angemessenem Verhältnis zueinander? Die allgemeine Tendenz ist, die Produktionsmenge während der ersten Hälfte des Jahres unter dem Durchschnitt der Auftragseingänge zu halten. Ab Juni—Juli zeigt die Entwicklung jedoch den gegenteiligen Verlauf, die Produktionsmenge überwiegt den Durchschnitt der Auftragseingänge. Da sich die Verhältnisse hierdurch zueinander verschieben, muß gefolgert werden, daß in der ungefähren ersten Hälfte des Jahres von den Beständen verkauft wird, in der zweiten wird dagegen der Bestand wieder aufgefüllt und somit zugleich ein Ausgleich für eventuell stärker eintretende Nachfrage verschafft wird. Hieraus ergibt sich eine gewisse Ausgeglichenheit der Lager- und Produktionsbewegung. Innerhalb dieser Allgemeinbewegung sind die reinen Saisonschwankungen zumTeil jedoch auch noch erkennbar. Das Ergebnis muß so zusammengefaßt werden: Es hat den Anschein, als ob durch die dargestellte Produktionsweise versucht wird, den Saisonschwankungen zu begegnen und damit auch den Einfluß des ständig wechselnden Beschäftigungsgrades. Somit wird die Kostenbewegung auch bis zu einem gewissen Grade festgelegt und als Folge davon die Schaffung feststehender Kalkulationsunterlagen.

Daß sich die Saisonschwankungen vor allen Dingen wertmäßig auswirken, im Gegensatz zu Tabelle A, B und C, wo der Auftragseingang nur der Menge nach bewertet wurde, zeigt eine Konjunkturstatistik der 5 Uhrenfabriken Junghans, H.A.U., Haller, Vereinigte Freiburger und Thiel (durch Konvention verbunden), aus ihren Taschenuhrabteilungen über den Fakturenwert der abgesetzten Erzeugnisse von Januar 1927 bis September 1929.

Monat	1927	1928	1929 [101]
Januar	76,6	108,5	89,6
Februar	88,5	121,2	93,4
März	106,4	136,2	101,2
April	94,5	110,6	103,7
Mai	95,8	127,5	103,5
Juni	105,8	142,0	128,6

101) Zusammengestellt nach den Unterlagen des Wirtschaftsverbandes.

Monat	1927	1928	1299 101)
Juli	83,4	76,7	73,4
August	110,3	139,4	113,7
September	128,0	143,7	133,1
Oktober	140,1	168,9	—
November	148,7	172,0	
Dezember	140,9	120,9	

Hierzu kommt die saisonbedingte Schwankung am Ende des Jahres zum Vorschein, und auch das Jahr 1929 scheint die gleiche Entwicklung zu nehmen wie die Vorjahre.

Es muß also auf die Frage: sind Saisonschwankungen durch die Zusammenschlußbewegung ausgeschaltet worden, geantwortet werden, daß die Einflüsse seitens des Marktes und der Konsumenten bestehen geblieben sind aus Gründen, die schon eingangs dieses Abschnittes erwähnt worden waren. Um jedoch den Einfluß des Absatzgrades auf die industrielle Selbstkostenentwicklung auszuschalten, wird versucht, den Fabrikationsprozeß einheitlich zu gestalten, indem man in der einen Jahreshälfte vom Lager absetzt und in der anderen auf Lager produziert. Durch diese Maßnahme wird eine größere Gleichmäßigkeit des Fabrikationsprozesses und der Kostenaufwendungen gewährleistet.[102]

e. Die Einwirkung des Zusammenschlusses auf die Kursentwicklung.

In dieser Hinsicht lassen sich keine großen Ergebnisse zeitigen, denn die einzigen uhrenindustriellen Papiere, die gehandelt werden, sind die der Junghans-Gesellschaft, die in Berlin zugelassen sind, und die Aktien der Vereinigten Freiburger Uhrenfabriken, die an der Breslauer Börse gehandelt werden. Diese auffallend geringe Beteiligung seitens der Uhrenindustrie hängt mit dem ausgesprochenen Familiencharakter der einzelnen Gesellschaften zusammen. In den typischen Familienunternehmen wehrt man sich gegen jede fremde Einmischung. Bei einer Vergrößerung der Kapitalsbasis ist die Persönlichkeit des Unternehmers in den seltensten Fällen in den Hintergrund getreten, man ist nach wie vor bemüht, den Einfluß zumindest in der Familie zu erhalten.

102) Dr. Dienst in der Deutschen Uhrmacherztg. Nr. 15, 1927: „Wir müssen vor allen Dingen eine größere Stetigkeit der Fabrikationsunkosten erreichen."

Die Entwicklung der Kurse der Junghans-Aktien gestaltete sich von 1921—1928 folgendermaßen:[103]

Kurs in Berlin Ende:

1921: 646,5; 1922: 4450; 1923: 10; 1924: 12,4;
1925: 55; 1926: 101,5; 1927: 99,5; 1928: 82

Die Dividenden zeigten für die Firmen folgendes Bild:[104]

	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.
Junghans	—	8	6	4	6	0	0
H.A.U.	3	5	4	4	6	0	—
Freiburg	0	7	0	4	5	0	—
Kienzle	0	0	0	0	0	0	—

An Stelle des Anziehens des Kurses muß die gegenteilige Entwicklung festgestellt werden. Vielfach wird diese Erscheinung als Ergebnis der geringen Rentabilität angesehen (auch Dr. Dienst im „Schwarzwaldboten" vom 23. 3. 30).

V. Die Ergebnisse des Zusammenschlusses für die Arbeiter.

a. Die Lohnentwicklung von 1926—29.

Die Ergebnisse eines Zusammenschlusses wirken sich jedoch nicht nur auf Seiten der Unternehmer bezw. der Unternehmung aus, sondern auch auf Seiten der Arbeiter. Ob in dieser Hinsicht auch bei der deutschen Uhrenindustrie Ergebnisse zu verzeichnen sind, soll nachstehend untersucht werden.[105] Ein Verfechter der Idee: Wirkungen industrieller Zusammenschlüsse auf die Höhe des Arbeitslohnes ist vor allen Dingen Liefmann. So bezweifelt er nicht, daß Unternehmerkartelle,[106] die fest organisiert sind, den Arbeitern die Erzielung höherer Löhne erleichtern.[107] Motiviert wird diese Ansicht von Liefmann damit, daß durch die Möglichkeit der Abwälzung der Erhöhung auf den Konsumenten die Neigung zur Heraufsetzung des Lohnes beim Kartell viel eher da sei als

103) Entnommen aus den entsprechenden Jahrgängen des Handbuchs der Deutschen Aktiengesellschaften.
104) Akten des Wirtschaftsverbandes.
105) Nach Flury, a.a.O., S. 71, können in der Schweizer Uhrenindustrie Wirkungen der Kartelle auf den Arbeitslohn nicht festgestellt werden. „Erstens gibt es eine Reihe anderer Faktoren, die die Höhe der Löhne beeinflussen, 2. fehlt eine exakte Lohnstatistik."
106) In diesem Zusammenhange muß es sich bezüglich der Uhrenindustrie vornehmlich um die Preiskonvention handeln.
107) Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts. S. 97/98.

bei freier Konkurrenz. Dieser Meinung kann, zumindest im Hinblick auf die heutigen wirtschaftlichen Verhältnisse, nicht beigepflichtet werden. Einmal werden Kartelle und ähnliche Zusammenschlüsse häufig aus einer gewissen Notlage heraus-geboren, die sich bestimmt von Marktseite her bemerkbar macht, z. B. mangelnder Absatz. Es kann in diesem angeführ-ten Falle nicht denkbar sein, daß ein kartellähnlicher Zusam-menschluß seine Bestrebung restlos dahin gehen läßt, eine Er-höhung der Marktpreise vorzunehmen. Vielmehr neigt ja auch der Zug der Zeit zu Preissenkungen und Niederstpreisen aus dem einfachen Grunde heraus, weil das privatwirtschaftliche Einzelbudget in seiner Kaufkraft sehr beschränkt ist. Der all-gemeine Brauch der zusammenschließenden Industrien soll so aufgefaßt werden, daß die Erfolge einer Zusammenschluß-arbeit auch den Konsumenten zu Gute kommen, sei es auch nur in einer Stabiliserung der Preise.[108] Nimmt man von die-sen Erwägungen den Ausgangspunkt, dann muß die Theorie der Erhöhung der Arbeitslöhne auf Kosten des Konsumenten in ihrer Verallgemeinerung hinfällig werden, vielmehr muß auf gewisse subjektive Eigenschaften des Industriezweiges Rücksicht genommen und müssen die von der Marktseite her beeinflussenden Störungen beachtet werden.

Zutreffender ist der Satz von Liefmann, daß unter dem Einfluß der Kartelle eine größere Gleichmäßigkeit der Löhne und Beschäftigung der Arbeiter zu erwarten ist, schon im In-teresse eines ausgenutzten Produktionsumfanges.[109] Wenn im Zusammenhang mit industriellen Vereinigungen doch Lohn-steigerungen zu verzeichnen sind, so können diese ihren Grund haben entweder in einer neuen tarifvertraglichen Regelung der Löhne, die zum Teil vorgenommen worden sind aus dem Bestreben heraus, diese Löhne dem allgemeinen Lohnniveau anzupassen, oder es ist eine Intensivierung der Arbeitsleistung eingetreten. Sehr oft ist diese in Zusammenhang mit der technischen Rationalisierung eine allgemeine Erscheinung. Das letztere ist vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus ge-sehen das wichtigere, denn dann kann von einer nicht nur ab-soluten, sondern auch relativen Erhöhung der Löhne gespro-

108) Ernst Lemener, M.D.R.W. im „Wirtschaftsdienst" vom 14. 2. 1927 Nr. 2: „Die Wirkung des Rationalisierungsprozesses hat sich bisher vornehmlich auf die Steigerung des privatwirtschaftlichen Nutzeffektes beschränkt. Das aber war nicht ihr letzter Sinn. Das höhere Motiv zu jenem Umstellungsprozesse der deutschen Pro-duktion und ihrer Organisation lag im „Volkswirtschaftlichen".

109) Liefmann, Kartelle, Konzerne . . S. 98.

chen werden.[110] Die Steigerung der Arbeitsintensität und da-mit der Produktivität ist ein Ergebnis, das mit der Frage der Kostenminderung zusammenhängt und daher als erstrebens-wert angesehen werden muß.

Die Entwicklung der Löhne seit 1926 in der Uhrenindu-strie zeigt nachstehende Tabelle:

Löhne für gelernte Arbeiter im Alter von 18, 19, 20 bis 25 Jahren, aus der Ortsklasse I 0% Abstrich.

D. Gelernte Arbeiter		K.A v.	K.A. v.	K.A. v.	K.A. v.	K.A vom:
Verhältnis-zahl	Alter	4. 1. 26	29. 3. 27	3. 10. 27	1. 8. 29	
62%	18	41,—	44,—	45,—	52,—	
70%	19 und 20	46,—	50,—	51,—	59,—	
80%	21 und 22	52,5	65,5	58,5	66,—	
90%	23 und 24	59,5	64,—	65,5	75,—	
100%	25 und älter	66,—	71,—	73,—	83,—	

Die Gesamtentwicklung der Löhne geht dahin, sich den übrigen in der Metallindustrie gewährten Löhnen anzupassen. Die Steigerung, die insgesamt 25% ausmacht, wurde von der Uhrenindustrie nur unter schwersten Opfern erbracht. So sagt z. B. der Geschäftsbericht des Verbandes der Uhren-industrie für das Jahr 1927: „Man wird sagen dürfen, daß un-sere Arbeiter gegenüber den Stundenverdienst der Vorkriegs-jahre rund das Doppelte verdienen, während der Teuerungs-index um etwa 50% höher liegt. Es scheint, daß das Lohn-problem für uns sehr bald in ein kritisches Stadium zu treten anfängt, wenn das Tempo der Lohnsteigerung in dem Aus-maße wie bisher anhalten sollte." Damit ist deutlich gekenn-zeichnet, daß die Löhne nicht mit einer gewissen Freiwillig-keit seitens der Industrie gewährt wurden. Als weiterer Be-weis hierfür kann der nächste Satz aus dem erwähnten Ge-schäftsbericht gelten: „Die Gewerkschaften verlangen für die Arbeitnehmer einen entsprechenden Anteil an den Erfolgen der Rationalisierung. Gewiß wird kein vernünftiger Unter-

110) Für die Uhrenindustrie kommt in diesem Zusammenhang besonders ihr Charakter als Exportindustrie in Betracht. Diese Eigenschaft verbietet es vor allen Dingen, daß die von Liefmann vorgesehenen Maßnahmen ergriffen werden, zumal es sich in der Krisenzeit vornehmlich um ein Problem der Exportpreise handelte. An Erhöhung dieser war aus bekannten Gründen nicht zu denken.

nehmer einem solchen Wunsche sich widersetzen; aber es ist doch in erster Linie nötig, daß ein etwaiger Rationalisierungserfolg erst eintritt und festgestellt ist, und nicht, daß derselbe durch eine vorher eintretende Lohnsteigerung illusorisch gemacht wird."

b) Der Einfluß der Lohnsteigerung und Rationalisierung auf die Arbeitsproduktivität.

Es ist eine viel beobachtende Tatsache, daß die Faktoren, die bei einer technischen Rationalisierung eine Rolle spielen, meist auch eine arbeitspsychologische und physiologische Wirkung haben. Diese findet zum Teil ihren Ausdruck in gerechter Entlohnung, kürzerer Arbeitszeit und bequemeren Arebitsverrichtungen. Die angenehmeren Arbeitsbedingungen wirken sich dahingehend aus, daß sich Ermüdungserscheinungen am Tage und in der Woche vermindern, materielle Besserstellung zeigt sich zumeist in einer beachtlichen Hebung der Arbeitsfreude. Diese Folgen zeigen sich rückwirkend in einer wesentlichen Steigerung der Leistungsfähigkeit des Arbeiters, die ihren Niederschlag letzten Endes auch in einer Senkung des Gestehungspreises findet. Mit steigender Produktivität muß der prozentuale Lohnanteil am Einzelprodukt geringer werden, wenn nicht die Löhne gesteigert werden. Es kann als bestimmt vorausgesetzt werden, daß mit der Umstellung des Produktionsprozesses auch in der Uhrenindustrie Verbesserungen hinsichtlich der Arbeitsweise vorgenommen wurden.

Soll die Steigerung der Intensität in einem Mehrgewinn für das Unternehmen zum Ausdruck kommen, dann muß ihr Ergebnis prozentual noch höher sein als das des Lohnes. Eine Gegenüberstellung des Wirtschaftsverbandes vom durchschnittlichen Jahresverdienst, Arbeitsleistung pro Kopf und dem Lohnanteil am Produktionswert zeigt nachstehendes Bild:

	Durchschn. Jahresverdienst	Arbeitsleistung pro Kopf	Lohnanteil in %
1913	1 150	2 250	51%
1925	1 625	3 600	45%
1927	1 770	4 050	43%
1928	1 900	4 500	42%

Für die gesamte Uhrenindustrie besteht eine ähnliche Zusammenstellung:

Produktionsmenge in Mill. Stück:	10,5	17,5	18
Arbeiterzahl:	17 000	22 700	18 500

Diese Aufstellung zeigt ebenfalls den Aufschwung der Produktivität. Besonders scheint sie zu beweisen, daß die Rationalisierungsmaßnahmen schon vor den eigentlichen Zusammenschlüssen durchgeführt wurden. Auch die Gegenüberstellung von Umsatzwerten und Arbeiterzahlen von 4 Großfirmen lassen zu dem gleichen Ergebnis kommen.

Firma	1913	1925	1927 111)
I	3 900	4 270	4 950
II	——	4 080	5 080
III	3 800	4 450	4 580
IV	2 250	3 060	3 400
Im gewogenen Durchschnitt:	3 100	4 050	4 600
Erfaßte Gesamtarbeiterzahl:	5 000	11 250	9 200

In der Zusammenfassung ergibt sich folgende Gegenüberstellung:

Die Steigerung der Arbeitsleistung pro Kopf beträgt 1925 bis 1928 ca. 25—27%.

Die Steigerung der Arbeitslöhne beträgt von 1926 bis 1929 ca. 25%.

Die Verminderung des Lohnanteils beträgt ca. 2—3%.

Das letztere Ergebnis stimmt mit den gefundenen beiden anderen überein. Nach persönlichen Angaben aus der Uhrenindustrie sollen die Erfolge der Rationalisierung, die in der dargestellten Steigerung der Arbeitsleistung zum Ausdruck kommen, durch die stetigen Lohnerhöhungen völlig kompensiert worden sein.

111) Die Steigerung der Umsatzwerte der einzelnen Firmen von 1925 auf 1927 machen prozentual aus: 15,9% bezw. 25,4%, bezw. 2,9%, bezw. 11,1%. Im gewogenen Durchschnitt 13,5% und die Gesamtarbeitszahl zeigt eine Verminderung von 22,2%. Bemerkenswert sind die Verschiedenheit der Prozentsätze der einzelnen Firmen und lassen somit auf eine zeitliche verschiedene Einführung der Rationalisierungsmaßnahmen schließen. — Entnommen aus den Akten des Wirtschaftsverbandes.

Absolut sind demnach die Erträge in der Uhrenindustrie die gleichen geblieben, wie vor dem Zusammenschluß. Nach einer weiteren Aufstellung des Wirtschaftsverbandes machen die Lohn- und Kapitalkosten in der Deutschen Uhrenindustrie im Durchschnitt nachstehende Prozentsätze aus:

1. Lohnanteil 42—43,5%,
2. Gehaltsanteil 5,5%,
3. Soziale Aufwendungen 2,7%,
4. Amortisation des Anlagekapitals zu 5%, 1,3%.

Auch hieraus ist zu entnehmen, von welcher Bedeutung die menschliche Arbeitskraft in der Uhrenindustrie ist und in welch starker Weise sich Einflüsse von Seiten dieses Produktionsfaktors bemerkbar machen müssen.

Interessant ist in Gegenüberstellung mit der Steigerung der Intensität die Entwicklung der Beschäftigungszahl der Arbeiter. Unterlagen für die nachstehenden Zahlen gaben die Taschenuhrabteilungen der Firmen: Junghans, H. A. U., Haller, Vereinigte Freiburger und Gebr. Thiel.[112] Die Zahlen sind Verhältniswerte im Vergleich zu dem zweiten Halbjahr des Jahres 1925. Nach den Arbeiterentlassungen von 1926 muß das Bild mit Einsetzen des langsamen Wiederanstiegs zunehmende Beschäftigungszahlen aufweisen. Weiterhin müßten sie, als Folgerung zu der gefundenen Produktionsweise eine gewisse Gleichmäßigkeit zeigen.

Monat	1927	1928	1929
Januar	84,6	100,5	93,5
Februar	85,1	100,1	89,3
März	85,1	101,3	88,4
April	86,8	102,6	86,3
Mai	89,1	104,5	89,3
Juni	90,7	104,0	88,9
Juli	92,9	103,3	88,9
August	95,5	104,7	88,8
September	99,9	104,9	89,4
Oktober	101,6	106,1	
November	102,9	100,4	
Dezember	102,0	100,8	

112) Vertrauliche Akten des Wirtschaftsverbandes.

Die deutliche Steigerung im Jahre 1927 hat ihren Grund einmal im belebenden Geschäftsgang, zum anderen auch mit in den Neueinstellungen von Arbeitern zum Zwecke der Durchführung der Rationalisierung. Besonders auffallend ist die Stetigkeit der Beschäftigungszahl für 1928. Es kann nicht einwandfrei festgestellt werden, ob die Senkung für 1929 auf konjunkturelle Schwankungen oder Entlassungen wegen Beendung der Durchführung der Rationalisierungsarbeiten zurückzuführen ist. Auf jeden Fall weist die Zahlenreihe für 1929 auch starke Ausgeglichenheit auf, sodaß zu dem Schluß gekommen werden muß, daß die Ausschaltung des Wechsels der Beschäftigung bis zu ziemlicher Höhe gelungen ist, im Gegensatz zu den Saisonschwankungen, die nachgewiesenermaßen nicht gänzlich ausgeschaltet werden konnten.

Somit ist als Endresultat des Zusammenschlusses bezüglich Lohnhöhe und Steigerung der Arbeitsproduktivität nachstehendes festzustellen: Die von 1926 auf 1929 erfolgte Lohnerhöhung ist nicht als Resultat der Neigung von Kartellen und ähnlichen Zusammenschlüssen zu freiwilligen Lohnerhöhungen aufzufassen, sondern sie wurde hervorgerufen durch tarifvertragliche Regelung, verbunden mit dem Bestreben, eine Angleichung an das allgemeine Lohnniveau der Metallarbeiter Württembergs und Badens zu schaffen. Die Erhöhung der Arbeitsintensität muß teilweise auf die technische Rationalisierung zurückgeführt werden. Hierfür kann jedoch eine bestimmte Zahl nicht angeführt werden. Der ca. 28% betragende Rationalisierungserfolg wurde aber durch die 25%ige Lohnerhöhung fast wieder wettgemacht, sodaß die Uhrenindustrie nicht in den eigentlichen Genuß dieses Erfolges kommen konnte. Die Kostensenkung ist also nur in relativem Sinne als gelungen zu bezeichnen.

Mit dieser Feststellung sollen die Untersuchungen über die Ergebnisse des Zusammenschlusses abgeschlossen werden. Der Verfasser ist sich bewußt, daß es sich nur um bisher erfaßbare Resultate handeln konnte und daß sich im Endergebnis noch abweichende Wirkungen ergeben können. Es zeigte sich, daß die Fragen Zusammenschluß, technische Rationalisierung und Erhöhung des Lohnniveaus nicht einfach durch willkürliche Preiserhöhungen zu lösen sind; vielmehr kommt zu den genannten Problemen das der Kapitalbildung hinzu, das im engen Zusammenhang mit der Lohnerhöhung steht.

Unter Ausschaltung der festgestellten Intensitätssteigerungen, bilden Lohnerhöhungen eine Gewinnschmälerung des Unternehmens. Der Ausgleich des Gewinnausfalls soll durch Einführung neuer ökonomischer nutzbarer Maschinen vorgenommen werden. Diese Zwecksetzung ist jedoch nur dann erreicht, wenn die Zinsenlast der neuinvestierten Produktionsmittel geringer ist als die Kosten durch die Vertriebsverbesserung ersparten Arbeitskräfte. Ist die Lösung dieses Problems gelungen, dann wird neben der Lohnkompensation auch noch eine Kostensenkung angestrebt. Wird durch die Lohnhöhe die Rentabilität der Einzelunternehmung immer noch gefährdet, dann muß eine Lohnsenkung vorgenommen werden. Diese bringt aber in logischer Ergänzung zum oben Gesagten zumindest eine Erschwerung des technischen Fortschrittes mit sich. Bei einem Mangel technischen Fortschrittes kann jedoch keine Steigerung der Produktion die Folge sein und im engen Zusammenhang hiermit keine Kapitalneubildung. Diese ist aber Voraussetzung für technischen Fortschritt. Demnach müßte ein Rückgang der Wirtschaft einer Branche die natürliche Folge sein. Hierzu muß jedoch gesagt werden, daß der Kapitalvorrat nicht eng begrenzt ist, sondern daß gut fundierte Unternehmungen von Krisenzeiten zyklischer Konjunkturschwankungen abgesehen, stets Kapital erhalten können. Der für dieses Kapital aufzubringende Zins richtet sich jedoch zum Teil nach der Lohnhöhe. Der Zusammenhang zwischen dieser und der Kapitalbildung ist demnach klar zu erkennen, und die Einwirkungen sind letzten Endes auch in der Uhrenindustrie nicht zu leugnen.

C. Der Zusammenschluss 1929: Die Hausuhren-G.m.b.H. in Villingen.

1. Die Gründe des Zusammenschlusses.

Außer den Interessengemeinschafts- und Konventionsverträgen zog die Zusammenschlußbewegung noch weitere Kreise, und die noch zu behandelnde Zusammenschließung kann eventuell als eine weitere Verdichtung angesehen werden. Die Gründe dieses Zusammenschlusses sind vornehmlich auf preis- und absatzpolitischem Gebiete zu suchen. Bemerkenswert ist, daß fast die gesamte Schwarzwälder Hausuhrenindustrie der neuen Gesellschaft beitrat. Die Leistung der Verkaufsgemeinschaft der Hausuhrenfabrikanten sollte nicht darin bestehen, daß sie die Funktionen des kollektivierenden Großhandels übernahm. Die Möglichkeit dieser Maßnahme kann zwar nicht geleugnet werden, zumal sie zur Folge haben würde, daß die Betriebe sich zum Zwecke rationeller Fabrikation unbedenklich spezialisieren könnten, da sie ja Absatzschwierigkeiten nicht zu erwarten hätten.

Die Möglichkeit zu einem Zusammenschluß der Hausuhrfabrikanten in Form einer Verkaufsgesellschaft wurde schon 1928 erwogen.[113] Die Verhandlungen scheiterten aber, da dieses System in den Erzeugerkreisen keinen Anklang fand. Den Ausweg suchte man in einer Preiskonvention zu finden, um damit eine Stabilisierung der Preise zu erzielen; denn nirgends waren Preiskämpfe mehr an der Tagesordnung als auf dem Hausuhrenmarkte. Diese Preiskonvention war aber dadurch, daß die Auftragseingänge bis zu 40% des Absatzes des zweiten Halbjahres 1927 sanken, nicht mehr zu halten. Sollten wildeste Preiskämpfe verhindert werden, dann mußte sich ein anderer Weg finden lassen, um zu einer wirklichen Preisstabilität zu kommen. Für einen neuerlichen Zusammenschluß mußte die Grundbedingung vor allen Dingen in guten Kontrollmaßnahmen bestehen. Die Gewähr hierfür bot eine gemeinsame Verkaufsstelle, die die Aufträge an die Fabrikanten in bestimmten Quoten weiterleitete.

2. Das Ergebnis des Zusammenschlusses.

Die Gründung wurde unter Ausschaltung nur weniger Außenseiter, allgemein schätzt man die Zahl der Gesamtbeteiligung auf 97—98%, im Juli 1929 in Form einer G.m.b.H. vorgenommen. Als Zweck des Vertrages und der Gesellschaft wird vor allen Dingen Regelung und Hebung des Verkaufs von Hausuhrwerken aller Art im Inlande und Auslande angegeben.[114] Ohne näher auf die einzelnen Organe der Gesellschaft eingehen zu wollen, sei erwähnt, daß die Mitgliederversammlung zwei wichtige Funktionen hat:

1. die Festsetzung des Arbeitsanspruches (Quote) für die einzelnen beteiligten Erzeugerfirmen,
2. die Festsetzung der Verkaufs- und Fabrikpreise.

113) Nach den Akten des Wirtschaftsverbandes.
114) In Anlehnung an den Vertrag über die Verkaufsgesellschaft.

Die Preise der verschiedenen Fabrikate sind differenziert, damit sich der quotenmäßige Vertrieb jeder einzelnen Fabrikart möglichst gleichmäßig vollzieht. Der zweite Punkt läßt die berechtigte Vermutung aufkommen, daß die Zwecksetzung der neuen Gesellschaft weniger in absatzorganisatorischer als preispolitischer Hinsicht zu suchen ist. Weiterhin ist dadurch ersichtlich, daß neben dem eigentlichen Verkaufskontor auch eine Bindung in Form einer Preiskonvention besteht. Die Firma wurde mit 20 000 RM. Stammkapital gegründet unter der Firma „Hausuhrenwerk G.m.b.H. Villingen" und handelt als Kommissionärin im Sinne des § 383 ff. HGB. und verzichtet auf eine Gewinnerzielung aus ihrer Tätigkeit. Zur Durchführung des Gesellschaftsvertrages mußten sich die einzelnen Unternehmen mit dem Verzicht für den selbständigen Verkauf im deutschen Zollgebiet, Großbritannien und Irland, Dominions ausgenommen, und den U.S.A. bereit erklären. Damit ist die Verkaufsgrenze für dieses Erzeugnis viel weiter gezogen, als bei der Großuhr- und Taschenuhrkonvention und damit auch in ihrer Wirkung straffer. Es soll jedoch versucht werden, Absatzgebiet und Kundschaft nach Möglichkeit den einzelnen Unternehmungen zu erhalten.

Der Verkauf der Erzeugnisse des „Hausuhrenkontors" erfolgt in Quoten. Zum Zwecke der Errechnung dieser Quoten für jede einzelne Gesellschaftsfirma wurden die Versand- bezw. Produktionszahlen in der Zeit vom 1. 7. 1927 bis 30. 6. 1928 festgestellt. Diese Zahlen wurden genommen, weil im genannten Zeitabschnitt von einer Vollbeschäftigung jeder Firma gesprochen werden konnte, und aus diesem Grunde hat man auch die Versandzahl den Produktionszahlen gleichgesetzt. Aus diesen Zahlen wurde errechnet, welcher prozentuale Anteil für jede Firma an der damaligen Gesamtproduktion in Frage kommt. Nach Angaben der Uhrenindustrie stellt ein derartiges Verteilungssystem eine gerechte Lösung dar, und keine Fabrik werde dabei irgendwie benachteiligt. Der Arbeitsanspruch für jede Firma beziffert sich nach der Errechnung vom Gesamtumsatz wie folgt:[115]

115) Entnommen aus den Akten des Wirtschaftsverbandes.

Firma	½ Stundenwerk	Westminsterwerke
a.	3,0%	4,03%
b.	3,6%	2,38%
c.	24,2%	4,72%
d.	12,7%	9,68%
e.	15,6%	17,94%
f.	15,0%	31,91%
g.	4,0%	6,12%
h.	0,3%	0,72%
i.	5,5%	———
k.	7,0%	4,50%
l.	4,6%	2,00%
m.	1,4%	11,50%
n.	3,1%	4,50%

Die Quotenverteilung läßt erkennen, daß 4 Firmen von der Gesamtproduktion von 200% 131,6 für sich allein in Anspruch nehmen, ferner daß die Errechnung mit aller Sorgfalt vorgenommen wurde. — Da die Tätigkeit der Gesellschaft nicht gewinnbringend sein sollte, wurde festgelegt, daß von den monatlichen Abrechnungen ein bestimmter Prozentsatz, 7%, zur Deckung der Gemeinkostenaufwendungen zurückbehalten wird. Interessant ist auch die Fixierung der Reklamefragen im Vertrage. Es wurde bestimmt, daß die Propaganda für Hausuhren jeder einzelnen Firma selbst überlassen bleibt. Hierin kann zweifellos eine Wahrung der persönlichen Eigenart gesehen werden. — Der Vertrag ist für unbestimmte Zeit geschlossen, seine Kündigung ist erstmalig 1935 zulässig. Nachdem die Gründung der Gesellschaft durchgeführt worden war, unterließ man es, die Preise sofort in die Höhe zu schrauben. Die Rücksicht auf die restlichen 3% Außenseiter verbot diese Maßnahme. Einen Erfolg kann die Uhrenindustrie deshalb für sich in Anspruch nehmen, weil sie nunmehr die Gewährleistung dafür hat, daß die Zahlungen der Abnehmer pünktlich erfolgen, da Zahlungs- und Lieferungsbedingungen monopolistisch fixiert sind. Die Absatzorganisation ist so eingerichtet, daß sämtliche Aufträge der Grossisten nach Villingen gehen, die Lieferung jedoch direkt von der Erzeugerfirma aus erfolgt. Diese Einrichtung wird vom Großhandel allgemein nicht als sehr begrüßenswert angesehen, da meistens eine längere Lieferfrist als zu Zeiten des direkten Verkaufs benötigt wird.

Damit ist das bis jetzt letzte Stadium der uhrenindustriellen Zusammenschlußbewegung dargestellt, und die Untersuchung der Schwarzwälder Verhältnisse kann abgeschlossen werden. Es bleibt nur noch übrig die Entwicklung einer Genossenschaftsbewegung, die von Seiten des Einzelhandels vorgenommen wurde, kurz zu beleuchten. Sie ist besonders dadurch bemerkenswert, daß der Zusammenbruch vornehmlich den sächsischen Uhrenhandel erheblich geschädigt hat.

Kapitel V.

Die Deutsche Präzisionsuhren-G.m.b.H. in Glashütte.

Diese Produktionsgemeinschaft verdankt ihr Entstehen vornehmlich dem Streben nach Normalisierung und damit der Schaffung einer Einheitskaliberuhr. Diese sollte nur durch den Einzelhandel, und zwar nur durch diejenigen Fachhändler, die Genossenschafter waren, vertrieben werden. Vornehmlich hatte man dabei die Hoffnungen mit auf den Namen „Glashütte" gesetzt, der ja in der Tat auch die Qualität des Erzeugnisses verbürgt. Der Erfolg war auch augenscheinlich vorhanden, denn nach einem halben Jahre zählte die Genossenschaft schon 600 Mitglieder mit einem Genossenschaftskapital von über einer Million Mark.[1] Das Ziel, das sich die Genossenschaft gesteckt hatte, war hoch: Herstellung einer Glashütter Präzisionsuhr mit den Arbeitsmethoden einer modernen Massenfabrikation. In Anbetracht dessen, daß sich die Gesellschaft eines hohen Kredites bei der Sächsischen Landesgewerbebank erfreute, konnte sie während der Inflationszeit große Ausdehnung gewinnen. Die Vergrößerung ging soweit, daß eine gewisse vertikale Kombination vorgenommen wurde, eine Tatsache, die in diesen Ausmaßen in der deutschen Uhrenindustrie nicht noch einmal aufzuweisen ist. Ohne auf Einzelheiten näher eingehen zu wollen, stellte sich das gesamte Unternehmen letzten Endes folgendermaßen dar: 1. Hauptfirma, Uhrgläserwerke deutscher Uhrmacher in Teuchern, Uhrenfabrik Hohenstein G.m.b.H., Zifferblattfabrik in Altenberg i. Erzgeb., Glashütter feinmechanische Werkstätten G.m.b.H. (Werkzeugfabrik), Vereinigte Werke deutscher Uhrmacher G.m.b.H. in Leipzig (Vertriebsgesellschaft). Im einzelnen ist hierzu zu bemerken, daß die Angliederung des Uhrgläserwerkes in Teuchern vor allen Dingen unabhängig vom Einfluß des Gläsersyndikats im Elsaß machen sollte. — Die Stabilisierung der deutschen Mark sollte jedoch auch der Glashütter Genossenschaft, deren Mitgliederzahl Ende 1923 3600 betrug, nicht zuträglich sein, wie vielen anderen in der Inflation entstandenen Unternehmungen.

1) Moker, a.a.O., S. 135.

Die Gründe für den Zusammenbruch sind kurz folgende: a. zu großer Produktionsapparat, b. Eintreten der Währungsstabilisierung, c. Kreditschädigungen im höchsten Grade durch Herabsetzung der Gesellschafteranteile.

Auch ein Sanierungsplan konnte die Genossenschaft nicht retten. Sie war dem Konkurs anheimgefallen.

Die betriebswirtschaftlichen Gründe des Zusammenbruches müssen vor allen Dingen in den typischen Schwächen genossenschaftlicher Produktionsweise gefunden werden. Besonders die allzu schwach fundierte Kapitalgrundlage muß hier genannt werden. Diese wird sich immer besonders in Notzeiten bemerkbar machen, wo rasch und in erhöhtem Maße Mittel gebraucht werden. — Der Kampf der Markenreklame der Uhrmacher gegen die übrigen Fabrikanten mußte letzten Endes gegen die eigene Genossenschaft geführt werden. Als weiteres Hemmnis für die betriebswirtschaftliche Ausgestaltung muß das im Genossenschaftsbetrieb übliche unselbständige und zeiterfordernde Genehmigungssystem angesehen werden. Die rasche Entschlußkraft wird dadurch gehemmt. Endlich muß in diesem Zusammenhange auch noch die schwache Kapitalbasis, die eine Eigentümlichkeit des Genossenschaftsbetriebes darstellt, erwähnt werden. Der triftigste Grund des Zusammenbruches ist jedoch in der Expansion des Hauptunternehmens, die nur durch die Inflation ermöglicht wurde, zu suchen.

VI. Kapitel.

Das Ergebnis der Untersuchung.

A. Sind Zusammenschlüsse in der Uhrenindustrie gerechtfertigt und welche Schlüsse lassen sich daraus ziehen?

Diese Frage erscheint umso berechtigter, als von den verschiedensten Seiten wirtschaftlichen Zusammenschlüssen innerhalb der Fertigindustrie große Schwierigkeiten vorausgesagt werden. Ein Vertreter dieser Ansicht ist beispielsweise der in dieser Arbeit schon zitierte Enrico Barone:[1] „Der größte Teil der Zusammenschlüsse besteht im Bereich der Rohstoffe und Halbfabrikate ... Dagegen ist der Zusammenschluß bei der Herstellung von Endprodukten und auch in der Maschinenindustrie schon erheblich schwieriger." Die Schwierigkeiten, die sich tatsächlich ergeben, müssen vor allen Dingen in der Kompliziertheit des gesamten Produktionsapparates gesehen werden. Die Umstellung auf diesem Gebiete erfordert in der Fertigindustrie einen weit größeren Kapitalaufwand, als es in der Industrie der Rohstoffe der Fall ist. Darum muß in genannter Hinsicht das größte Hemmnis erblickt werden, zumal heute im Zeichen der allgemeinen Kapitalverknappung. Hierüber mußte sich das Unternehmertum der Uhrenindustrie von vornherein klar sein.

Die Frage speziell nach der Rechtfertigung eines Zusammenschlusses wird durch eine Ueberprüfung der nachstehenden 4 Punkte, deren Erfüllung durch eine Konzentration unbedingt erwartet werden muß, am besten beantwortet werden:

1. Ist eine Vereinfachung der Organisation gelungen,
2. ist eine Vereinfachung der Fabrikation erreicht?
3. Ist die Senkung der Kosten gelungen?
4. Hat die allgemeine Wirtschaftslage eine Besserung erfahren?

Bei der Beantwortung der ersten Frage zeigt sich schon der spezielle Charakter der Fertigindustrie. In diesem Sinne konnte keine wesentliche Vereinfachung vorgenommen werden. Berücksichtigt man allerdings den Plan zur Schaffung der Haus-Uhrenverkaufsgesellschaft und führt deren Entstehung auf den Zusammenschluß zurück, dann kann auch die Frage 1 positiv beantwortet werden. Auch die zweite Frage

1) Barone, a.a.O., S. 190.

erfordert Bejahung, wenn die Vereinfachungen auch nicht in besonderem Umfange vorgenommen wurden. Vor allen Dingen handelt es sich um produktionstechnische innerbetriebliche Neuerungen. — Die dritte Frage stellt das Hauptproblem des gesamten Zusammenschlusses dar. In Anbetracht dessen, daß die 25%ige Lohnerhöhung ausgeglichen werden konnte, und auch eine sonstige Steigerung der Produktionswertgrößen zu verzeichnen ist, muß sie positiv beantwortet werden. Daß die Ersparnis an sich eine nur relative war, kann an der Tatsache der gelungenen Kostensenkung nichts ändern. Damit war die vornehmste Aufgabe der Konzentration gelöst. Die Beantwortung der vierten Frage kann in Anbetracht der angespannten allgemeinen Wirtschaftslage nicht mit Sicherheit vorgenommen werden. Soviel steht jedoch fest, daß sich die allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnisse nicht verschlechtert haben. — Somit konnten sämtliche 4 Grundforderungen eines industriellen Zusammenschlusses in bejahendem Sinne beantwortet werden. Damit ist die Berechtigung der wirtschaftlichen Vereinigung mit allen ihren Folgen und Auswirkungen bewiesen. Der bedeutendste Unterschied jedoch, der zwischen Rohstoff und Fertigindustrie in Erscheinung tritt, wird in nachstehendem zum besonderen Ausdruck kommen. Bei einem Rationalisierungsverfahren in der erstgenannten Gewerbegruppe, können die Ergebnisse dieser Maßnahmen zum größten Teil bereits schon nach dem ersten Geschäftsjahr festgestellt werden. Anders verhält es sich bei den Fertig-Industriebetrieben und besonders in der Uhrenindustrie. Hier lassen die positiven Ergebnisse weit länger auf sich warten, ehe sie deutlich erkennbar sind. Es muß daraus der bedeutsame Schluß gezogen werden, daß der Kapitalbedarf in der Fertigindustrie im Falle eines Zusammenschlusses mit produktionstechnischen Zielen viel größer ist als in anderen Industriezweigen. Diese Anschauung scheint auch noch dadurch ihre Bestätigung zu finden, daß auf dem Gebiet der feinmechanischen Industrie nur noch ein Zusammenschluß bekannt ist: die ZeißIkon-AG. In diesem Falle lag, in Anbetracht dessen, daß die Zeißwerke an dem Gesamtplane stark interessiert waren, eine Gefahr der Kapitalverknappung, die den Enderfolg hätte gefährden können, nicht nahe.

Damit ist wohl die bedeutendste Folgerung gezogen, die sich aus der Zusammenschlußbewegung der Uhrenindustrie in

betriebswirtschaftlicher Hinsicht ergeben konnte. Die Größe des Kapitalbedarfs muß, bei einem Zusammenschluß, der sich auch in produktionstechnischer Hinsicht auswirken soll, von vornherein bekannt sein. In diesem Zusammenhang ist es ein Erfordernis, auch die Quellen der Kapitalbeschaffung zu kennen und sich diese zu sichern, wenn nicht eine Selbstfinanzierung vorgenommen werden kann. Für die Uhrenindustrie im Speziellen ist noch eine weitere Folgerung zu ziehen. Es ist unbedingtes Erfordernis, daß die wirtschaftlichen Erwägungen über allen anderen zu stehen haben. Jene Mentalität, die so oft im Gange der Untersuchung festgestellt werden konnte, darf den wirtschaftlichen Entschluß nicht gefährden, sondern sie muß in der heutigen Zeit endgültig aus der Denkungsweise des Wirtschafters ausgeschaltet werden, obwohl die Rücksichtnahme auf Familieninteressen psychologisch zu verstehen ist.[2] Das gleiche ist von der Ausschaltung der Konventionsverträge zu sagen. Diese sind nicht da, um aus Zeiten der Depression zum Wiederanstieg zu verhelfen, um dann mit Erreichung dieses Zieles durchbrochen zu werden, sondern nur in ihrer Dauerhaftigkeit kann ihr Erfolg liegen, d. h. ihr Bestehen muß auch dann garantiert sein, wenn der erwartete Erfolg eingetreten ist. Damit ist auch eine Gewähr dafür gegeben, daß es Gegnern nicht gelingen wird, neue Preiskämpfe hervorzurufen, die der Uhrenindustrie schon großen Schaden gebracht haben.

B. Zusammenfassung der hervorstehenden Gründe der Zusammenschlussbewegung.

Der Ausgangspunkt der Gesamtbewegung waren die Krisen, die für die Uhrenindustrie vornehmlich in Form einer Ueberproduktion in Erscheinung traten. Die Ueberproduktion jedoch steht nicht im Zusammenhang mit dem Mangel einer restlosen Ausnutzung der Produktionsanlagen, sondern sie wurde hervorgerufen durch mangelnden Absatz. Bei der Untersuchung nach den Gründen dieser Erscheinung mußten die Wirkungen der weltwirtschaftlichen Verflechtung auf den Einzelbetrieb in deutlicher Weise festgestellt werden. Der Absatzmangel fand seine Ursache in den drei Hauptgründen: Erstarken der ausländischen Uhrenindustrien, einfuhrer-

2) Wenn die Uhrenindustriellen ihre Forderungen nach wirtschaftlichen Erwägungen stellen, so müssen sie auch darauf verzichten können, ihre Interessen immer wieder in der Vordergrund zu stellen.

schwerende Zollschranken, unterschiedliche Lohnhöhe mit dem Auslande. Um jedoch die Stellung auf dem Weltmarkte zu erhalten, wurde der Verkauf der deutschen Erzeugnisse teilweise unter schweren finanziellen Opfern bewerkstelligt. Diese Lasten waren auf die Dauer nicht zu ertragen. Es mußte versucht werden, den Gestehungspreis zu vermindern. Welche speziellen Gründe hinsichtlich dieses Problems noch eine Rolle spielten, ist dargelegt worden. Der Weg zur Lösung des Problems wurde in einem Zusammenschluß erblickt, der zwar an sich in zwei Interessengemeinschaftsverträgen zum Ausdruck kam, der aber seine Wirkungen auch aus der technisch-ökonomischen Seite des betrieblichen Geschehens zum Ausdruck brachte. Auf die Uhrenindustrie mußte der Wandel in ihrer Entwicklung in der Nachkriegszeit umso tiefer wirken, als ihre wirtschaftlichen Verhältnisse in der Inflationszeit verhältnismäßig gute waren. Sie bietet damit ein treffliches Beispiel für die Ausführungen Pape's in den Mitteilungen des Jenaer Instituts für Wirtschaftsrecht, Nr. 10, November 1925: „Aus der wirtschaftlichen Scheinblüte ist nahezu allgemein der Trugschluß gezogen worden, daß es bald gelingen werde, einen dem großen Produktionsapparat entsprechenden großen Absatz zu erreichen. In Wirklichkeit aber ist die Kaufkraft der einheimischen Konsumenten stark gesunken und sind zahlreiche ausländische Absatzgebiete fast völlig verloren gegangen. Diese zurückzugewinnen, neu zu erschließen, und die heimische Kaufkraft zu stärken, wird es eine lange Zeit hindurch zäher Arbeit bedürfen. Zwischen der technischen Leistungsfähigkeit des Produktionsapparates und der Absatzmöglichkeit der Produkte besteht heute ebenfalls ein starkes Mißverhältnis."

Die Ergebnisse ließen die Folgerung zu, daß die Kostenaufwendungen für Fabrikation und Verwaltung gemindert worden waren und daß die Leistungsfähigkeit der Arbeiter eine qualitative und quantitative Erhöhung erfahren hatte. Hinsichtlich der Verkaufspolitik mußte einmal eine Preisstabilisierung und teilweise Erhöhung und zum anderen eine Weitererhaltung des ausländischen Absatzmarktes, wenn nicht sogar eine geringe Erweiterung, festgestellt werden. Der Zusammenhang bestand demnach darin: Rationalisierung — Senkung der Selbstkosten — Preisstabilisierung — vermehrter Absatz — Wieder-Gewinn am Einzelprodukt.

C. Entspricht die Lage der deutschen Uhrenindustrie ihrer Stellung auf dem Weltmarkte?

Vorausgeschickt sei, daß es sich bei dieser Fragestellung nur um die deutsche Großuhrenindustrie handeln kann. Es ist bekannt, daß nahezu 70% der deutschen Großuhrenproduktion auf dem ausländischen Markte abgesetzt werden. Bei dieser Zahlenangabe kann die berechtigte Frage danach auftauchen, ob der deutschen Großuhrenindustrie Monopolstellung auf dem Weltmarkte zuzusprechen ist oder nicht. Die unterste Grenze der Produktionsbeteiligung ist nach den verschiedensten Ansichten auf 70—80% festzusetzen. Demnach könnte man auch hinsichtlich der deutschen Uhrenindustrie von einem Monopol sprechen. Trotzdem muß in Anbetracht des ständigen Kampfes der Uhrenindustrie um ihre wirtschaftliche Stellung der Monopolcharakter abgesprochen werden. Es könnte nur von einem Quasimonopol die Rede sei, wenn darunter eine Vormachtstellung eines Industriezweiges, die jedoch nicht zur vollkommenen Marktbeherrschung führt, verstanden wird. Diese Stellung kann der Uhrenindustrie nicht abgesprochen werden. Ihre Stellung auf dem Weltmarkt ist zweifellos bedeutend. Die Beantwortung der Frage, ob diese Stellung der wirtschaftlichen Lage von heute entspricht, ist unter Berücksichtigung der allgemeinen heute herrschenden wirtschaftlichen Verhältnisse sehr schwierig, zumal sich die Uhrenindustrie in der zahlenmäßigen Entwicklung des Exportes nach 1929 wieder in einer gewissen Krisenzeit befindet.[1]

Zusammenfassend ist zu sagen, daß sich die Weltmarktstellung Deutschlands auf dem Gebiete der Uhrenindustrie gebessert hat, daß sie heute mit über 70% am Weltuhrenhandel Anteil hat und daß bisher keine Tendenz zur Verringerung dieses Anteils zu sehen ist. Aufgabe der Uhrenindustrie muß es sein, ihre Stellung ständig zu verbessern und ständig am Fortschritt teilzunehmen. Die Entwicklung unter dem Einfluß der Interessengemeinschaftsverträge läßt den Schluß zu, daß eine Steigerung der Rentabilität der Industrie durch einen engeren Zusammenschluß erreicht werden kann, dessen Ideal in der Zusammenfassung der gesamten Industrie zu erblicken ist.[1]

2) Ausfuhr an Uhren in Doppelzentnern: (Entnommen dem Schwarzwaldboten vom 23. 3. 1930.)

1924:	94 580 Dz.	47 342 000 RM.	1927:	92 437 Dz.	49 487 000 RM.
1925:	97 509 Dz.	54 621 000 RM.	1928:	108 173 Dz.	60 921 000 RM.
1226:	78 967 Dz.	44 759 000 RM.	1929:	101 017 Dz.	58 123 000 RM.

Der erste Schritt zur Erreichung dieses Ideals scheint schon getan zu sein. Ein Artikel in den „Leipziger Neuesten Nachrichten“ vom 15. Mai 1930 mit der Ueberschrift „Auf dem Wege zum deutschen Uhrentrust“ berichtet darüber. Es wird dort ausgeführt, daß die a. o. Generalversammlungen der Vereinigten Freiburger und der HAU. die Genehmigung zum vollständigen Zusammenschluß mit Junghans erteilt haben. „Die Vollfusion soll mit rückwirkender Kraft vom 1. Juli 1929 durchgeführt werden. Soweit es aus vertriebstechnischen Gründen notwendig ist, werden die Fabrikate der drei Werke auch weiterhin noch unter ihren alten Fabrikmarken weitervertrieben. „Der in dieser Arbeit genannte „Gemeinschaftsausschuß“ der JG. wird Verwaltungsrat der Junghans-A.-G. — Durch Vollfusion soll eine wesentlich erfolgreichere Rationalisierung durchgeführt werden, auch steuertechnische Gründe sprechen für die Umwandlung. Eine Verständigung mit der Schwenninger Gruppe wird als weitere Folge dieses Zusammenschlusses vorausgesagt.

Damit kann die Arbeit mit dem Hinweis abgeschlossen werden, daß die gefundenen Ergebnisse wohl als Gründe dieser Fusion anzusehen sind.

Anhang.

Aktiva:

Gesellschaft	Abschl. Datum	Grundstücke	Waren-Vorräte	Effekten-Beteil.	Kasse Bank Wechsel	Debitorem
Junghans	30. 6. 25	4599	8095	2697	753	4983
„	30. 6. 26	4699	9358	2837	524	4154
„	30. 6. 27	4539	7315	2435	536	4678
„	30. 6. 28	4734	7289	9677	545	6978
„	30. 6. 29	5054	8410	9166	482	6662
H.A.U.	30. 6. 25	2454	3440	—	27	1694
„	30. 6. 26	2532	3838	—	86	1150
„	30. 6. 27	2400	3353	—	125	1458
„	30. 6. 28	2346	3825	—	279	2076
„	30. 6. 29	2245	3671	17	137	2040
Vereinigt.	31. 7. 25	854	1212	11	494	1469
Freiburger	31. 7. 26	834	1601	—	223	1522
„	31. 7, 27	818	2537	—	136	1791
„	31. 7. 28	803	2748	—	121	2640
„	31. 7. 29	842	2625	6	232	2850

		Akt. Kapital	Reserven	Anleihen	Kreditoren	Gewinn
Passiva:						
Junghans	1925	14980	2000	—	4221	1041
„	1926	14980	2000	—	4974	767
„	1927	14980	2000	—	3156	527
„	1928	21000	2256	—	6240	1204
„	1929	21000	2256	—	7636	346
H.A.U.	1925	3000	2505	415	1536	159
„	1926	3000	2455	420	1579	150
„	1927	3000	2455	380	1133	128
„	1928	3300	2395	—	2636	227
„	1929	3300	2395	—	2323	92
Vereinigt.	1925	2660	450	155	323	303
Freiburger	1926	2660	450	154	580	140
„	1927	2660	480	153	1380	138
„	1928	2660	480	152	2318	205
„	1929	2660	495	152	2926	72

Die Zahlen verstehen sich in 1000 Reichsmark und wurden entnommen den entsprechenden Jahrgängen des Handbuches der Deutschen Aktiengesellschaften.

in 1000 RM.

Gesellschaft	Abschluss	Grundstücke und Anlagen	Waren-Vorräte	Effekten und Beteiligung	Kasse Bank Wechsel	Debitoren
Kienzle A.G.	31. 12. 25	2 558	3 988	—	69	2 411
„ „	31. 12. 26	2 416	3 976	—	92	2 545
„ „	31. 12. 27	2 769	5 327	—	106	2 899
„ „	31. 12. 28	3 743	5 970	2 841	101,3	3 560
„ „	31. 12. 29	—	—	—	—	—
T. E. Haller	31. 12. 26	1 648	1 830	—	16	1 392
„ „	31. 3. 27	1 620	2 182	—	19,7	1 659
„ „	31. 12. 28	1 733	2 380	—	29	1 814

	Aktien-Kapital	Reserven	Anleihen	Kreditoren	Gewinn
Kienzle A.G	6 400	1 618	—	748	160,5
„ „	6 400	1 350	—	1 088	200
„ „	6 400	1 311	—	3 170	220
„ „	9 000	1 550	—	5 446	218
T. E. Haller	2 400	600	—	1 805	82,9
„ „	2 400	600	—	2 374	107,4
„ „	2 400	600	—	2 532	88,818

Lebenslauf.

Am 8. Juli 1905 wurde ich als Sohn des Uhrmachers Richard Helms und seiner Ehefrau Martha, geb. Grube, in Leipzig geboren. Mit Erreichung des schulpflichtigen Alters wurde ich in die VI. Bürgerschule in Leipzig aufgenommen. — Durch Wegzug meiner Eltern nach Delitzsch, besuchte ich dort bis Ostern 1916 die Knabenvolksschule und dann die städt. Oberrealschule Delitzsch. — Diese Anstalt besuchte ich bis Ostern 1922 und verließ sie mit dem Zeugnis der Reife für Obersekunda.

Vom 1. 4. 1922 bis 30. 9. 24 war ich bei der Firma Dux-Automobil-Werke AG. in Leipzig-Wahnen als kaufmännischer Lehrling und vom 1. 10. 1924 bis 31. 3. 1925 als Handlungsgehilfe tätig. —

Sommer-Semester 1925 begann ich mein Studium an der Handels-Hochschule Leipzig. Mit Beendigung des Winter-Semesters 1927/28 legte ich im Februar 1928 die kaufmännische Diplomprüfung ab. — In den sich anschließenden 2 Semestern bereitete ich mich auf die Ablegung der Ersatz-Reifeprüfung vor, die ich im April 1929 vor der staatl. Prüfungskommission bestand. —

Mit Beginn des S.-S. 1929 ließ ich mich an der Universität Jena immatrikulieren, um dort 3 weitere Semester bis zum Abschluß des Doktorexamens Wirtschaftswissenschaften zu studieren. — Die mündliche Doktorprüfung bestand ich am 22. Juli 1929.

Rudolf Helms.

Date Due

370 C623
Helms
... deutschen uhrenindustrie

MSH 04733 NOV 2 91994
NEH

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
0041422562

APR 25 1932

END OF
TITLE